

1-1-2015

El poder en las empresas de familia bogotanas es un obstáculo o una oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia

Mónica Alejandra Ríos Cruz
Universidad de La Salle, Bogotá

Diana Carolina Rodríguez Ramírez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Ríos Cruz, M. A., & Rodríguez Ramírez, D. C. (2015). El poder en las empresas de familia bogotanas es un obstáculo o una oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/122

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

¿EL PODER EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA BOGOTANAS ES UN OBSTÁCULO O UNA
OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR SU EFICIENCIA?

MÓNICA ALEJANDRA RÍOS CRUZ
DIANA CAROLINA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2015

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema	4
1.2 Línea de investigación	4
1.3 Planteamiento del problema	4
1.4 Formulación del problema.....	5
Objetivos	6
Justificación.....	6
Metodología	7
Marco teórico	7
1.4.1 Empresa de Familia.....	8
1.4.2 El poder vs autoridad.....	9
1.4.3 Tipos de poder.....	11
1.4.4 Modelos de análisis de poder	12
1.5 Marco Conceptual.....	12
1.5.1 Clima laboral	13
1.5.2 Comunicación:	13
1.5.3 Directivos:	13
1.5.4 Manejo de poder:.....	14
1.5.5 Equipos de trabajos:	14
1.6 Marco histórico.....	14
POBLACIÓN	16
2.1 Muestra	17
2.2 Instrumentos de investigación	18
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	18
3.1 Descripción de la muestra.....	18
3.2 Presentación de datos por empresa.....	20
3.2.1 Distribuidora Internacional La Mejor	21
3.2.2 Restaurante Coma con Arte.....	30
3.2.3 Helados San Fermín	38
PRESENTACIÓN DE DATOS POR CATEGORÍAS	46

4.1	Categoría Comunicación	46
4.2	Categoría Clima Laboral	48
4.3	Categoría Manejo de Poder	49
4.4	Categoría Trabajo en Equipo	51
4.5	Categoría Directivos	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA.....		59
ANEXO 1		62
ANEXO 2.....		65

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Composición general de la muestra por edad y género.....	19
Gráfica 2 Composición general de la muestra por antigüedad.....	20
Gráfica 3 Composición del personal por edad y género - Distribuidora Internacional La Mejor.....	21
Gráfica 4 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Distribuidora La Mejor	22
Gráfica 5 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Distribuidora La Mejor	24
Gráfica 6 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Distribuidora La Mejor	25
Gráfica 7 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Distribuidora La Mejor	27
Gráfica 8 Comportamiento aspectos directivos - Distribuidora La Mejor.....	28
Gráfica 9 Composición del personal por edad y género - Restaurante Coma con Arte.....	30
Gráfica 10 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Restaurante Coma con Arte	31
Gráfica 11 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Restaurante Coma con Arte	33
Gráfica 12 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Restaurante Coma con Arte.....	34
Gráfica 13 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Restaurante Coma con Arte.....	35
Gráfica 14 Comportamiento aspectos directivos - Restaurante Coma con Arte.....	37
Gráfica 15 Composición del personal por edad y género - Helados San Fermín	38
Gráfica 16 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Helados San Fermín	39
Gráfica 17 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Helados San Fermín	41
Gráfica 18 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Helados San Fermín....	42
Gráfica 19 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Helados San Fermín...	43
Gráfica 20 Comportamiento aspectos directivos - Helados San Fermín	45
Gráfica 21 Categoría Comunicación - Percepción General	46
Gráfica 22 Categoría Clima Laboral - Percepción General	48
Gráfica 23 Categoría Manejo de Poder - Percepción General	50
Gráfica 24 Categoría Trabajo en Equipo - Percepción General.....	51

Gráfica 25 Categoría Directivos - Percepción General	52
Gráfica 26 Comportamiento general de la muestra.....	54

INTRODUCCIÓN

“la crueldad y la piedad ¿Es mejor ser amados o temidos?”
(Maquiavelo, 1513)

Se referencia esta frase del libro de Maquiavelo ya que se percibe cierto dilema de cuál es la mejor manera para relacionarse en el ámbito empresarial y familiar en el momento de la delegación o sucesión de la empresa. Los síntomas y las causas en la mayoría de las empresas de familia del sector de alimentos en la ciudad de Bogotá, no están inclinadas al beneficio que conlleva la capacitación de sus colaboradores, dado que para los directivos no es relevante este tipo de prácticas, ya que para ellos no se evidencia un resultado de costo beneficio.

No obstante se encuentra que este tipo de empresas temen a la delegación del mando a terceros, aun siendo este personal capacitado para el cargo y exponer que puede lograr el óptimo desempeño de la compañía, este comportamiento genera incertidumbre al fundador ya que tomar la decisión de encargar su empresa a otro así sea miembro de su familia no le es fácil debido a que para muchos empresarios esto puede significar perder autoridad o porque no poder tanto con la organización como con su familia.

En las empresas de familia pocas veces existe una estrategia empresarial, protocolo de familia, gobernabilidad, esto se puede ver representado en una organización sin una estructura sólida, la cual carece de fundamentos en su hacer y no se proyecta que tenga un buen futuro. A su vez también pueden generarse conflictos al momento de una sucesión, por no tener definidos este tipo de temas desde su inicio.

El proyecto a desarrollar está basado en el método teórico práctico el cual se aplicará en un ámbito de empresas familiares ubicadas en la ciudad de Bogotá, este mismo enfocado al estudio del sector económico como son la producción y distribución de alimentos, tales como: restaurantes, productoras de alimentos como jugos, pescados empacados al vacío y cigarrerías distribuidoras de productos de consumo masivo.

La recolección se tomará a partir del instrumento de entrevistas, las cuales serán aplicadas en un formato preestablecido por el docente tutor de la investigación.

La fundamentación se ha considerado como parte del marco teórico de la presente investigación el enfoque desarrollado por el autor (Senge, 1995) “las personas que desean aprender, especialmente para quienes se interesan en el arte y la práctica del aprendizaje colectivo” les ayudará a identificar las actitudes y disciplinas específicas como el pensamiento sistémico, el dominio personal y la visión compartida entre líderes, fundadores de empresa de familia y colaboradores en general. Las Causas del problema son la falta de interés por parte de los directivos para la capacitación de sus colaboradores, nepotismo, resistencia al cambio, falta de protocolo de familia y Problemas de delegación.

Los Síntomas son desmotivación por parte de personal, limitación de ascensos posibles en la empresa, estancamiento económico, tecnológico, estructural, financiero; se origina conflictos de intereses, definición de tareas, limitación de propuestas de terceros y no existe un plan de responsabilidades establecidas.

El análisis en las empresas familiares podemos pronosticar que dada su falta de capacitación y profesionalización de los cargos, dará como resultado el estancamiento del ente en comparación al rápido crecimiento de las empresas globales del sector, ya que en el mercado las compañías se enfocan día a día a aumentar su capacidad no solo de producción de bienes y servicios sino de su producción intelectual que de óptimos resultados, este último factor se da por el alto interés de estas empresas en invertir en el talento humano que finalmente se verá reflejado en su productividad.

La investigación tiene como fundamento el análisis del poder, liderazgo y la búsqueda del aprendizaje como mejora de la eficiencia en las empresas de familia, las cuales están dedicadas al sector de los alimentos y comercializadoras de la ciudad de Bogotá, sector chapinero.

En muchas ocasiones los temas de poder pueden ser interpretados de distintas maneras por algunos de los miembros de la organización esto puede ser ocasionado por la falta de definición de cargos y funciones, las cuales por no encontrarse especificadas y comprendidas generan conflictos y toma de malas decisiones que podrían llegar a afectar directamente la estabilidad de la empresa o incluso la relación de la familia. Esta figura de empresas debe estar liderada por personas que asuman con responsabilidad y compromiso la manera de prepararse de forma permanente en nuevas técnicas administrativas y de dirección en empresas de estas características, para en un futuro profesionalizarlas y así asumir el reto de permanecer en el tiempo.

El tema del aprendizaje y el estar capacitados aunque juega un papel importante para lograr aumentar la eficiencia de la empresa muchas veces no es tomado en cuenta con la importancia que se requiere lo cual no permite que la empresa evolucione y consiga un posicionamiento. Por lo anterior dado el crecimiento económico que está teniendo el país, y el importante papel que juegan las Pymes en este crecimiento se presenta la necesidad de investigar, analizar y dar resultados de los parámetros usados por estas compañías, reconociendo si estas conductas conllevan al crecimiento o expansión comercial y territorial de la empresa; en primera medida se requiere de un estudio a fondo de la familia para identificar las fortalezas y debilidades que puedan afectar a la empresa. Una vez identificado cuales son los aspectos de la familia que pueden inferir en el buen desarrollo del negocio, se debe buscar una solución que anticipe el problema, así mismo se requiere establecer el mecanismo adecuado para hacer la transición de la propiedad de generación en generación. como afirma (Macías Ramirez, 2011) el estudio del 2005 efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, se concluye que: en Estados Unidos, las sociedades de familia representan el 96% del total, en Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65%. Datos que motiva a la investigación del poder organizacional en este tipo de compañías Colombianas puesto que tienen una amplia participación en el mercado y aportan de una manera considerable al crecimiento económico del país, como se ha evidenciado en empresas netamente nacionales y de composición familiar como lo son el Grupo Santodomingo, Corona, Carvajal y el Grupo Aval, solo por mencionar algunas en las que afortunadamente han mantenido su actividad con resultados promisorios. De tal forma que debido a la cantidad de empresas familiares y a su buen desempeño en el mercado cuentan con un alto porcentaje de participación del PIB, aunque estos datos son óptimos cabe aclarar que hay una tendencia de desaparición de este tipo de compañías y no por motivos externos, sino por el manejo del poder y por factores netamente organizacionales que desencadenan el mal funcionamiento y por consiguiente el debilitamiento continuo del ente.

Según (Perez Molina, 2012) Se puede considerar que dada la complejidad de la estructura, compuesta por la familia, la empresa y la propiedad; conocida como la teoría de los tres círculos muestra la división interna que comúnmente se encuentra en las empresas familiares, donde cita el círculo de familia compuesto por los vínculos afectivos que se tienen, el círculo de empresa que relaciona netamente las relaciones económicas y comerciales, y por último el círculo de propiedad que une la relación familiar con la actividad económica de la empresa. Relaciones que

posteriormente generan los problemas típicos en el gobierno de la compañía. En el libro funciones de la administración (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) coinciden en que la solución se encuentra en realizar un proceso de planificación de la continuidad de la empresa familiar, con la finalidad principal que la empresa perdure en el tiempo, es un proceso que requiere de paciencia, entendimiento y buenas relaciones familiares.

1.1 Tema

Trabajo de investigación realizado a empresas de orden familiar dedicadas a la transformación y comercialización de productos alimenticios en la ciudad de Bogotá, con el fin de evaluar los ítems a continuación descritos.

1.2 Línea de investigación

Empresas de familia

Evaluar la comunicación, clima organizacional, manejo de poder, trabajo en equipo y la dirección de la empresa. Por medio del formato de diagnóstico integral.

1.3 Planteamiento del problema

Generalmente las empresas de familia no están convencidas de la importancia de la formación en temas específicos de la administración empresarial, porque consideran esta práctica como un gasto y no como un valor adicional utilizable en la gestión del talento humano, que permita con el tiempo recuperar esta inversión en productividad laboral.

En una empresa familiar, la experiencia gerencial de delegar es compleja, ya que sus miembros tienden a realizar las cosas por sí mismos y desconfían de personas que son ajenas al grupo familiar, además de ser más sensibles a delegar el poder a extraños, esto hace que se adopte un perfil de organización lineal.

“Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las medidas y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe” (Cruz Lopez, Carlos Christian; De la Torre, Jamangape, Rafael Antonio; Gomez Navarro, Astrid; Trejo Toala, Miguel Angel;, 2011) lo cual en esta investigación sería los fundadores de la empresa.

Una de las exigencias de la acción gerencial actual es que la dirección se convierta en el arte de pensar, de decidir y de actuar; es procurar que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de las personas; es una interacción humana constante.

Los líderes de la empresa familiar deben tener la capacidad gerencial de pensar y conceptuar para decidir y actuar mejor. De este modo el aprendizaje acerca de la gestión para formar ejecutivos y líderes tampoco debe delimitarse al dominio de técnicas administrativas; éstas sólo sirven para mejorar las estructuras y los procedimientos organizacionales; es importante mejorar lo que existe, especialmente las relaciones en torno al poder a través de la pedagogía, entendida como un factor de potenciación de las relaciones humanas al interior de las empresas; la administración humana está basada en la bilateralidad donde cada uno da y recibe, además está consciente de su intencionalidad (tomado del anteproyecto “ Las relaciones de poder en las empresas: ¿son un obstáculo u oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia? (Díaz, 2013).

Generalmente las empresas de familia se convierten en escuela de aprendizaje organizacional para muchos de los miembros familiares y no familiares, interesados en aprender sobre los métodos y técnicas de la administración; estos actores se forman de manera empírica para que posteriormente se vinculen a organizaciones que a menudo son la competencia, por salarios equivalentes, que tampoco valoran sus conocimientos.

De acuerdo con las indagaciones en las tres empresas familiares estudiadas no presentan ningún tipo de protocolo y organización empresarial que pueda dar una pauta para manejo de problemas que se presenten en la compañía durante su gestión diaria. Por todo lo anterior, la presente investigación pretende responder el siguiente interrogante.

1.4 Formulación del problema

¿El poder en las empresas de familia Bogotanas es un obstáculo o una oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia?

Objetivos

2.1 General

Evaluar la comunicación, clima organizacional, manejo de poder, trabajo en equipo y la dirección en las tres empresas del sector de alimentos en la ciudad de Bogotá. Por medio del formato de diagnóstico integral.

2.2 Específicos

- Estudiar los patrones de comportamiento organizacional usados por las empresas de familia del sector de alimentos en la ciudad de Bogotá en cuanto al uso y delegación de poder, para determinar si dichos patrones contribuyen o no en el proceso de aprendizaje y la eficiencia empresarial.
- Obtener un diagnóstico de la situación integral de cada una de las empresas familiares en el sector de alimentos, por medio del formato de diagnóstico integral.
- Elaborar plan de acción concreto acorde con los resultados obtenidos del diagnóstico integral con el fin de ofrecer una retroalimentación a las empresas estudiadas.

2.3 Resultados

- Contribuir en el proceso de aprendizaje y la eficiencia empresarial.
- Mejorar el reto de trabajar con miembros de sus mismas familias.
- Lograr facilitar la aceptación de nuevos procesos.
- Trabajar en la importancia de la delegación del mando.

Justificación

El siguiente informe tiene como objetivo general identificar si el poder en las empresas de familia del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá, es o no influyente para las oportunidades de aprendizaje y eficiencia; por tal motivo con el formato de investigación integral utilizado como herramienta clave para evaluar las categorías de comunicación, clima laboral, directivos, manejo de

poder, trabajo en equipo, podemos evidenciar las ventajas y desventajas que tiene el poder dentro de las tres empresas estudiadas, todo esto con la finalidad de dar respuesta al problema y aportar resultados al proyecto macro y desarrollar con calidad y profesionalismo nuestro papel como pasantes y futuros profesionales.

Metodología

Tipo de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativo • Por ser casos se aplica Investigación, Acción Participativa), • investigadores nos involucramos en el proceso productivo para poder comprender sus fortalezas y también sus falencias.
Alcance	Descriptivo / critico
Toma de datos	transversal
Población y muestra	<p>Todos los colaboradores de las empresas.</p> <p><small>* Información tomada del anteproyecto de la docente Esperanza Díaz</small></p>

Fuente: Elaboración propia adaptación de la investigadora principal Esperanza Díaz

Marco teórico

Para la interpretación de la información recopilada se tomaran aspectos fundamentales de las empresas de familia, así como las características de estas organizaciones, su gestión empresarial y normatividad legal partiendo de lo general hacia lo específico al analizar las empresas de familia de alimentos.

5.1 Marco referencial

Para esta investigación se toma como referencia de estudio las empresas de familia del sector de alimentos con la pretensión de solucionar la pregunta dada en el inicio del trabajo, por tal razón se abordarán temas como, empresas de familia contexto; definición, presencia de gobernabilidad, sucesión entre otros temas que sean de importancia para la reflexión de dicho interrogante; también se presentara los tipos de poder que se hallen en las compañías investigadas con la intención de dar un patrón de comportamiento organizacional, y en la forma que influye este poder en los criterios evaluados tale como: Clima laboral, Comunicación, Directivos, Manejo de poder y equipo de trabajo. Con lo anterior se da claridad en la manera que se desarrollara la investigación para luego fundamentar y soportar un diagnóstico y unas posibles soluciones a las amenazas o dificultades de las empresas entrevistadas, ya que se tiene una mirada directa y tangible de los comportamientos y habilidades de quienes las integran. No es una labor fácil ya que poder entrar al corazón de dichas organizaciones es también tocar fibras sensibles de una familia y cuestionar como es el poder y quien lo tiene y como se maneja las directrices de estas empresa.

1.4.1 Empresa de Familia

Dentro del concepto de empresa de familia se encuentra un sinnúmero de conocimientos basados en varios autores entre ellos y el más apropiado según (Gersik, 1997) "la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar" de acuerdo a esta definición se afirma claramente que quienes toman la decisión dentro del ente económico están dentro del mismo grupo afectivo con tareas y responsabilidades para un beneficio en común, esto se ve reflejado en la partición activa y muy productiva dentro del sector económico como lo muestran las siguientes cifras "Las micros, pequeñas y medianas empresas son el 96% del total de las empresas del país, generan cerca del 63% del empleo y aportan el 25% del PIB" dadas por (Mayorga Sánchez, & Navarrete Jiménez, 2008, pág. 13)

Se manifiesta que las empresas de familia son el pilar más fuerte de sostenibilidad y un factor predominante en el progreso de una economía emergente como es la de Colombia, se ha detectado que este tipo de empresas no se encuentran preparadas a la hora de la sucesión, en la que la dirección, control, administración queda en apuros, puesto que no ha habido una planificación previa ha dicho acontecimiento que desafortunadamente desintegra y se pierde el objetivo

corporativo, quedando y priorizando metas distraídas por objetivos individuales de los integrantes de la familia que quedan a cargo, así mismo la confusión de las responsabilidades y tareas por desempeñar por cada trabajador de la empresa queda sin principios administrativos, adicionalmente estas personas que toman la dirección no tienen los conocimientos y experiencia previa para afrontar la trayectoria de la compañía luego de la sucesión.

1.4.2 El poder vs autoridad

Al presentar este informe se plantea una comparación entre dos conceptos que de alguna manera no se visualiza el límite entre uno y el otro, por tal motivo se presentará un cuadro comparativo para dar claridad de los términos y así, paso a paso dar respuesta a la interrogante del trabajo de investigación.

El poder es útil para entender cómo puede la gente influir sobre los demás en las organizaciones

PODER	AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de influir de un individuo sobre otro. • El poder se define en términos relativos mas que absolutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Influye en derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes • La autoridad es un líder se toma el derecho de tomar decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • El poder influye sobre conductas y actitudes • El poder es una variable dinámica que cambia a medida que cambian las condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona objetivo tiene la obligación de obedecer • Ejerce control sobre cosas, dinero, recursos, equipos, materiales, esto constituye una fuente de poder

Fuente: Adaptado del libro liderazgo en las organizaciones de (Yurl, 2008)

Se evidencia que el poder tiene un propósito una meta pero puede cambiar de acuerdo con el entorno en el que se desarrolle, de alguna manera es adaptable a las condiciones ya que no distingue entre personas u objetivos es relativo y cambiante no importa el tiempo que requiera para lograr su propósito; pero también debemos ser claros que el poder no tiene una definición única ya que tiene diferentes conceptos de acuerdo a los autores; también se demuestra que hay tipos y fuentes de poder el cual nos pueden orientar y encaminar hacia una definición clara del tipo de poder que se manifieste en las empresas investigadas.

- ✓ Para French y Raven definieron la influencia como la fuerza que una persona (agente) ejerce sobre otra (objetivo) para inducir un cambio en esta última, incluyendo la modificación de la conducta, de las opiniones, actitudes, metas, necesidades y valores. El poder lo conciben como la capacidad potencial de un agente para ejercer influencia (Yurl, 2008).
- ✓ Según el diccionario (Ortiz-Oses & Lanceros, 2006) Max Weber...es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia, y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad.
- ✓ En el artículo “El poder de las organizaciones” de (Hernandez cruz, Gestipolis, 2011), el autor Henry Mintzberg afirma que concibe el poder como “la capacidad de influir sobre el comportamiento de los agentes en la organización”.

Por consiguiente, se considera que el poder es influyente sobre personas, con la intención de imponer pensamientos y voluntades a fin de cumplir metas y objetivos, esto desde el escenario de las organizaciones, dicho lo anterior, se requiere de tres elementos base como los recursos, dependencia y alternativas con el objeto de controlar y mantener el poder.

El poder se puede apoyar en tres elementos los cuales se relacionan mutuamente:

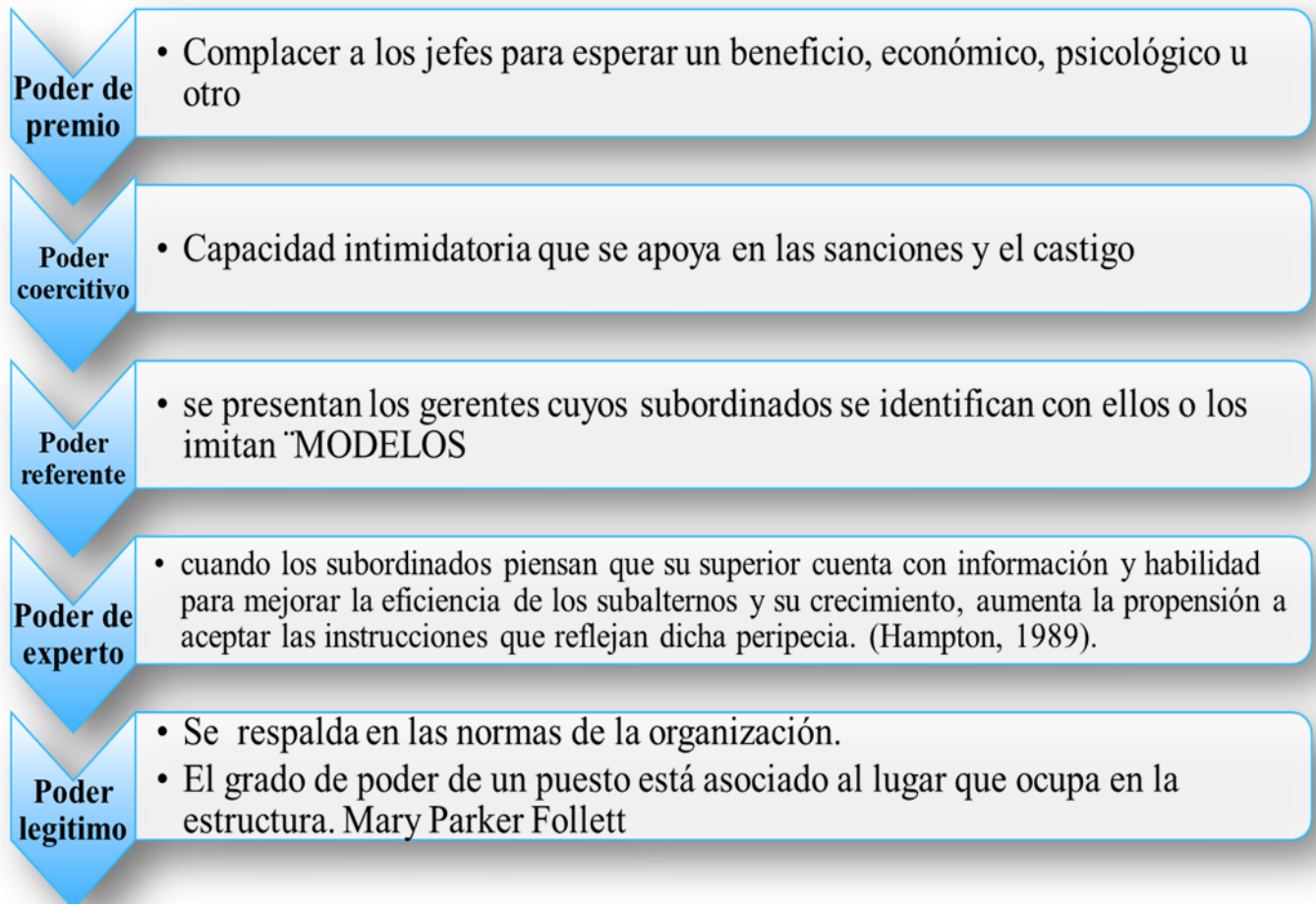


Fuente: Elaboración propia según (Lawles 1979).

Ahora bien, teniendo un concepto claro y definido del poder, podemos exponer en el informe una clasificación del poder en cuanto a las organizaciones y directivos, como también cabe señalar que

esta tipificación puede revelar el perfil de las tres empresas investigadas de acuerdo a sus componentes y características que se identifiquen en el estudio, de acuerdo con el esquema anterior.

1.4.3 Tipos de poder



Fuente: adaptación según libro liderazgo en las organizaciones de (Yurl, 2008)

Para dar continuidad a la búsqueda, se hallaron unos modelos elementales para analizar el poder en las organizaciones y de alguna manera apoya como herramienta para argumentar sustentar la solución, y conclusión de la pregunta dada al inicio del informe ¿El poder en las empresas de familia bogotanas es un obstáculo o una oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia? Dichos modelos son propuestos por Judith Gordon: (Hernandez cruz, Gestipolis, 2011)

1.4.4 Modelos de análisis de poder

Poder y dependencia	Poder como factor de intercambio	Poder de acuerdo a la personalidad	Poder como recurso compartido. (Empowerment)
Si un individuo tiene algo de lo que dependa otro, tiene poder sobre este último.	Lo considera como un proceso de intercambio, en el cual, la persona que domina algunos servicios que necesitan otros, los intercambia por el cumplimiento (obtención) de lo que necesitan.	La personalidad de cada cual influye sobre la forma en que la persona ejerce el poder y la influencia.	El “empowerment”, afirma que las personas y organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros.

Fuente: Adaptación según (Hernandez cruz, Gestipolis, 2011)

Para resumir se observa que el poder condiciona su actuación de acuerdo en el entorno que se desenvuelva debido a factores externos e internos, también identificamos los tipos de poder, modelos y teorías que se ajustan a las organizaciones y a las personas ya que la empresa es un ente vivo que tiene una personalidad definida que puede tener diferentes formas de administrar que socialmente se identifica con el carácter de sus fundadores y es en ese instante que el poder juega un papel muy importante dentro de las siguientes variables los directivos, clima laboral, la comunicación, trabajo en equipo y la agrupación de estas puede dar un efecto y ser juzgado como positivo o negativo de acuerdo a sus resultados de éxito o fracaso.

1.5 Marco Conceptual

A continuación se darán claridad algunos conceptos relacionados con la investigación, ya que fueron la base primordial para el desarrollo del formato aplicado a cada una de las empresas estudiadas.

1.5.1 Clima laboral

Es un término que tiene debate constante entre muchos autores, lo que nos da un indicio que todo va a la cultura y los objetivos que tiene la organización "el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 111)"

1.5.2 Comunicación:

La comunicación es un herramienta fundamental en la empresa ya que debido a esta se puede manifestar las ideas, inquietudes, objetivos, metas entre otras para que la organización tenga un mismo horizonte; cabe aclarar que la comunicación en la actualidad no solo está de directivos a empleados sino de abajo hacia arriba se podría decir que es una manera más dinámica de retroalimenta a la empresa.

Para (Anca García, 2008) la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores. Sus vínculos vienen dados a través de los componentes:

- Políticos, de una acción estratégica global,
- Socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas
- Psicológicos, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización.

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007, pág. 97), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información" Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

1.5.3 Directivos:

Según (Hampton, 1983, pág. 12) es un proceso mediante el cual administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto atreves de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal.

1.5.4 Manejo de poder:

Para (French & Bell, 2007), tras una revisión de las distintas definiciones de poder que se pueden encontrar en la literatura sobre Psicología del Trabajo, identifican una serie de elementos comunes a todas ellas. Así el poder implica:

- Obtener un efecto (salirse con la suya).
- Se da durante una interacción social (dos o más personas).
- Supone la capacidad de influir en los otros.
- Los resultados favorecen a alguna de las partes

1.5.5 Equipos de trabajos:

Son los grupos formales constituidos por individuos interdependientes que son los responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo. (Robins & Coulter, 2005)

Con lo anterior se da claridad a los términos de los criterios evaluados para luego fundamentar y soportar un diagnóstico y unas posibles soluciones a las amenazas o dificultades de las empresas entrevistadas, ya que se tiene una mirada directa y tangible de los comportamientos y habilidades de quienes las integran. No es una labor fácil ya que poder entrar al corazón de dichas organizaciones es también tocar fibras sensibles de una familia y cuestionar como es el poder y quien lo tiene y como se maneja las directrices de estas empresa.

1.6 Marco histórico

Cuando se habla de empresa de familia en Colombia siempre se viene a la mente pequeñas empresas; que van progresando que van tomando forma en el transcurso de los años en la mayoría de estas no son tan formales en su estructura lo cual indica que cuando hay un cambio de generación se presentan roces de tipo familiar y por qué no de intereses, a pesar de estos obstáculos se tiene referencia histórica de empresas colombianas.

La empresa de familia Colombiana está en todos los sectores de la economía y los rincones del territorio nacional tales como Nacional de Chocolates 1920 ahora fusionada con Nutresa,) Colanta (1964) entre otras tantas y su historia se fundamenta desde el siglo XIX hasta nuestros días unas con la fortuna de la permanencia otras no tanto; por lo general las empresas de familia se fundamenta en valores, cultura y formación que se caracteriza como familia y como empresa las compañías pueden

variar de tamaño ya que hay empresas que son pequeñas tanto de infraestructura como la gente que participa en ella pero que esto no la hace menos participativa en el sector de alimentos, algunas son especializadas, otras manejan un gran surtido o variedad de acuerdo al mercado y al sector donde se encuentren ubicadas.

Toma de tiempo; (MARTÍNEZ, 2013) En Colombia hay al menos 20 empresas y negocios familiares de diferente tamaño que llevan funcionando más de 100 años. Tras la independencia de España, se comenzaron a constituir organizaciones y negocios familiares que duraron muy poco tiempo. Solo fue hacia 1860 que se comenzó a gestar una incipiente base empresarial con compañías que en unos casos no sobrevivieron el paso al siglo XX, pero hubo otros de empresas que hoy siguen funcionando, como bancos, aseguradoras, ingenios azucareros, embotelladoras de bebidas, productos de construcción, funerarias o fabricación de alimentos. Sin embargo, el negocio familiar más antiguo del país que continúa siendo de una familia, que ya va en la séptima generación, es La Puerta Falsa. Es un salón de onces, dice su gerente, Teresa Sabogal, quien se rota la administración con su hermano Carlos. La empresa, famosa por sus succulentos tamales y mantecadas, funciona desde 1816, es decir, hace 197 años. Ubicado a un costado de la Catedral Primada, en Bogotá, el restaurante abre sus puertas todos los días del año. Aunque los dueños tienen otros restaurantes más grandes, aseguran que no lo van a cerrar ni a vender, pues según Sabogal, “es un patrimonio histórico del país y de la gente. Esto es de nuestros clientes”

Con el párrafo anterior se puede analizar que hay grandes empresarios que piensa en la permanencia y pasar generación en generación pero todo esto se logra con cultura, disciplina y con la enseñanza de la cabeza mayor de cuidar y expandir para no quedarse estancado y no ser solo empresas del momento si no tener una historia de desarrollo y progreso. Las discrepancias entre padres e hijos, uno de los conflictos que más se repiten, pueden resolverse, por ejemplo, con la decisión de uno de los sucesores de crear “otro negocio que permita ampliar el portafolio de la empresa familiar”. Es necesario, asimismo, “definir los cimientos de la familia desde los valores, desde el legado que quieren dejar, y las familias no suelen sentarse a hacerlo”. Son opciones que ICESI contempla en su programa de capacitación y acompañamiento, como pionera en investigación en este campo desde 1989 en el Valle del Cauca, donde buena parte de las empresas familiares pertenece al sector agroindustrial, y se relaciona con la producción de azúcar, ganadería y agricultura.

Por otro lado según en la tesis de (Martínez Beltran, 2004, pág. 12) La ley 58 de 1931 por virtud en la cual se creó la Superintendencia de Sociedades anónimas, fue también la primera norma entre nosotros que mencionó a la empresa de familia, refiriéndose a ella como la sociedad anónima de familia en la que reconoce legalmente la figura, Posteriormente a la expedición de la ley fue reglamentada mediante el decreto 2521 de 1950 en la que se menciona lo siguiente en el artículo 283: Que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco de consanguinidad dentro de un cuarto grado de consanguinidad, o de afinidad dentro del segundo grado.

En dicho decreto también se estableció que la sociedad de familia para ser reconocida como tal, requería de un acto administrativo expedido por la superintendencia de sociedades, adicionalmente el código de comercio reconoce la existencia de la sociedad de familia, cuando señala que los familiares se pueden asociar, y cuando hace la expedición de las mayorías decisorias conformadas por parientes en la junta directiva.

Se concluye que hay un gran interés por parte de los empresarios en formalizar y estructurar estas empresas ya que son las que generan el 60% de empleo en Colombia lo cual nuevamente se demuestra que es un sector muy fuerte para la economía emergente que busca mostrarse internacionalmente desde las pequeñas medianas y grandes empresas.

POBLACIÓN

En ejercicios de análisis estadístico, se define población “como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo y Tamayo, 1997)

En el marco de la presente investigación se tiene una población de 14 empresas del sector de transformación y comercialización de alimentos.

Para el desarrollo de esta práctica se eligió un grupo de empresas de orden familiar, conformadas por grupos no mayores a 25 trabajadores, que de acuerdo con el Artículo 2° de la Ley 590 de 2000 obedece a micro y pequeñas empresas. (MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, 2011)

La condición común entre éstas es su actividad comercial, la cual en esencia consiste en la venta de productos alimenticios

2.1 Muestra

De acuerdo con (Balestrini, 1997) la muestra "es una parte representativa de una población cuyas características deben producirse en ella lo más exactamente posible" Para el desarrollo de este trabajo se escogió una muestra al azar, tomando empresas de familia del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá, teniendo un primer contacto con los empresarios para así cortésmente obtener su aprobación de realizar la aplicación del formato de diagnóstico integral de esta investigación.

Nuestra muestra está conformada por 3 empresas familiares, a saber:

1. DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL LA MEJOR S.A

Sociedad Anónima establecida por Gonzalo de Jesús Ríos Vargas desde hace más de 30 años. Acreditada en el sector de Chapinero, reconocida por distribución de licores importados y nacionales, adicional se dedica a la comercialización de dulcería, cigarrillos, granos, enlatados e implementos de aseo.

Ubicación: Sede A: Av Caracas No. 63 – 05 Chapinero

Sede B: Av Caracas No. 66 – 85 Chapinero

2. HELADOS SAN FERMIN

Sociedad limitada creada por un grupo familiar en el año 1980, bajo la razón social de helados Palermo Ltda. Actualmente la razón social es **PROLACOP LTDA**. Reconocidos por la venta y distribución de helados, tortas, vasos, postres, paletas de agua y de crema, conos. El producto destacado Helado San Fermín de crema y fruta en forma cuadrada en 23 diferentes sabores.

Ubicación: Sede principal (Producción) : Calle 25 # 26 – 29

3. RESTAURANTE COMA CON ARTE

Sociedad Anónima simplificada a cargo de la segunda generación; se consolida hace 5 años en el sector de Chapinero por su variedad en el menú, ofreciendo una alternativa light a los jóvenes del sector.

Ubicación: Calle 59 No. 7 – 21 Chapinero

2.2 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo de este documento, se empleó la metodología de encuesta la cual, según (Baker, 1997) “es un método de recolección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas”

Las preguntas contenidas en dicha encuesta, tienen como finalidad identificar la percepción de los trabajadores de cada una de estas empresas a diferentes aspectos de la vida laboral, agrupadas en cinco categorías, cuatro de ellas con un enfoque netamente dirigido al empleado y una hacia las directivas de cada organización.

La encuesta fue diseñada por el director de la investigación, socializada con los estudiantes en pasantía y posteriormente aplicada en cada una de las empresas de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

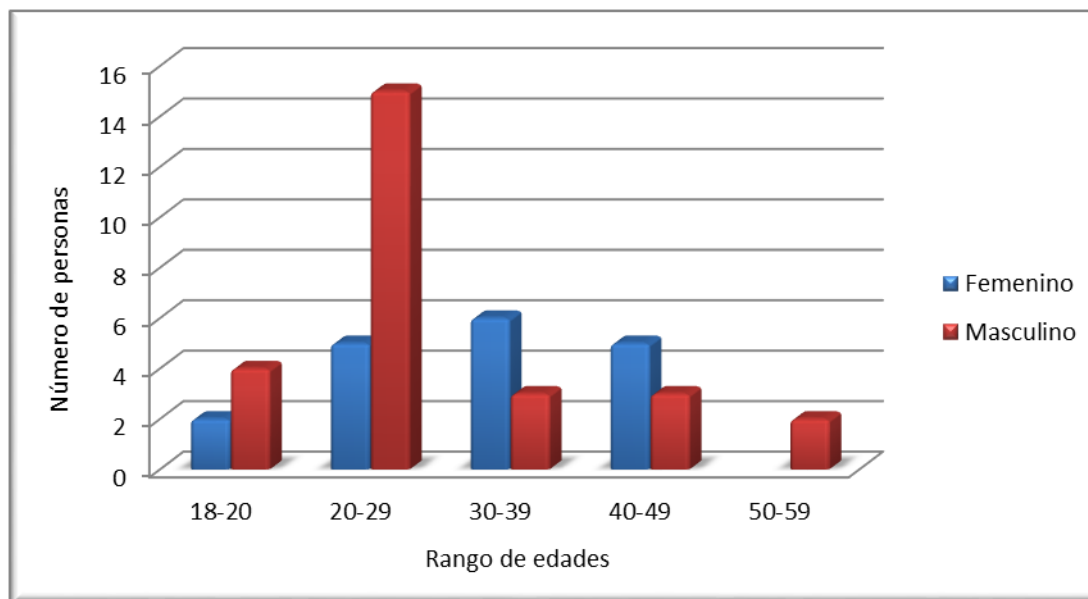
En esta etapa, se analizaron los datos recolectados durante la práctica; veremos una presentación general de información con características transversales a las empresas visitadas, posteriormente conoceremos las particularidades de cada una de las empresas, para finalmente llegar a unas observaciones y posteriores conclusiones del ejercicio.

3.1 Descripción de la muestra

Como se mencionó previamente, la muestra utilizada para el desarrollo de la práctica se encuentra compuesta por tres empresas del sector servicios, específicamente en la transformación y comercialización de productos alimenticios. El formato de diagnóstico integral fue aplicado a un total de 44 personas así: Distribuidora Internacional La Mejor 25 personas, Restaurante Coma Con Arte 7 personas y Helados San Fermín 12 personas.

En la Gráfica 1 se observa la composición de la muestra con relación al número de trabajadores, su edad y el género al que pertenecen.

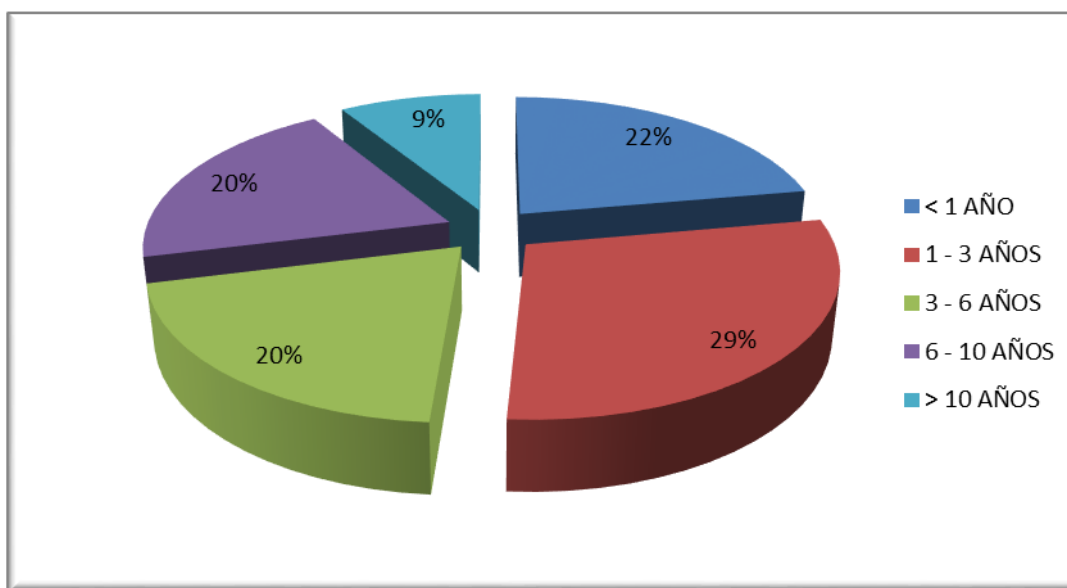
Gráfica 1 Composición general de la muestra por edad y género



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

La muestra se encuentra compuesta por un 49% de mujeres frente a un 51% de hombres. El rango de edad con mayor concentración se encuentra entre los 20 a 29 años, representando un 45% del total de la muestra. Se puede también observar que el rango comprendido entre los 50 a 59 años está compuesto únicamente por miembros de género masculino según la grafica (1). La menor concentración de personal 4%, corresponde al rango 18 a 20 años.

Al clasificar la muestra en virtud de la antigüedad laboral de sus miembros, podemos inferir que en general se presentan condiciones de permanencia superiores al 75%; a su vez podemos observar Gráfica (2), que el rango de antigüedad con mayor volumen (29%) cuenta con una antigüedad comprendida entre 1 y 3 años.

Gráfica 2 Composición general de la muestra por antigüedad

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

3.2 Presentación de datos por empresa

Una vez consideradas las generalidades de la muestra, se hace un acercamiento a las empresas visitadas y analizaremos cada una de las categorías establecidas dentro de la metodología propuesta, con ello esbozaremos un diagnóstico sobre los aspectos más relevantes dentro de cada organización.

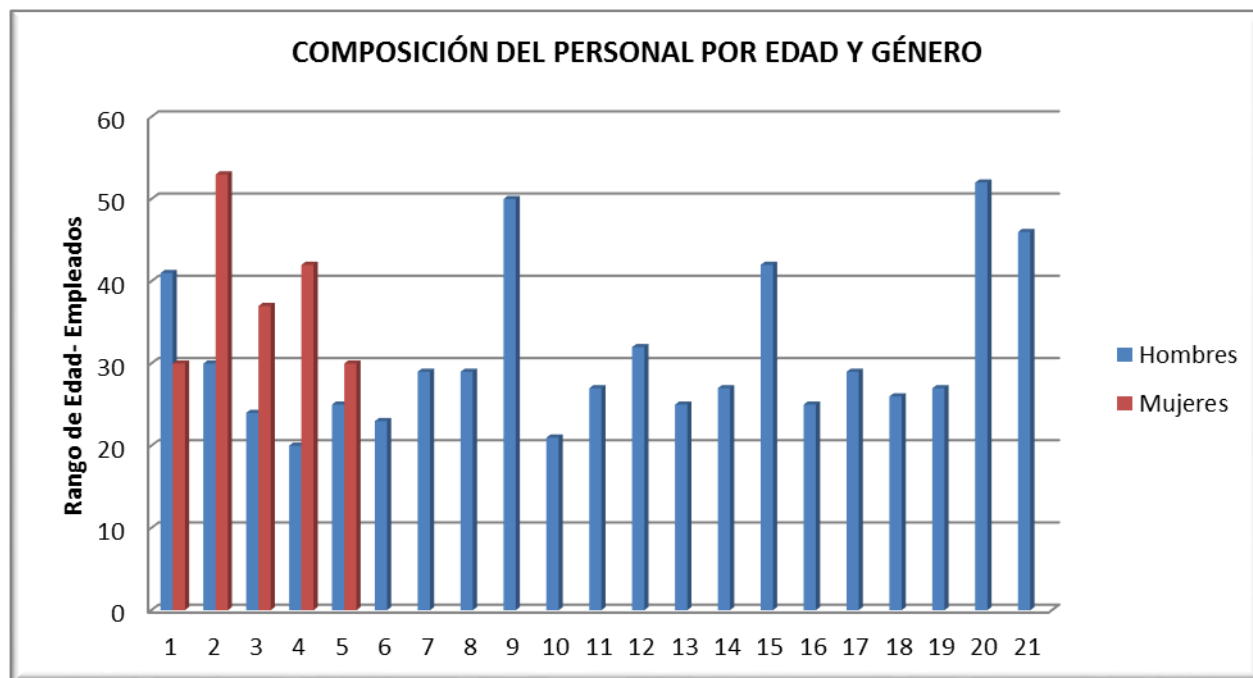
3.2.1 Distribuidora Internacional La Mejor

Nombre del empresario: Gonzalo de Jesús Ríos Vargas

Numero de encuestados: 25

3.2.1.1 Características de grupo por edad y género

Gráfica 3 Composición del personal por edad y género - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

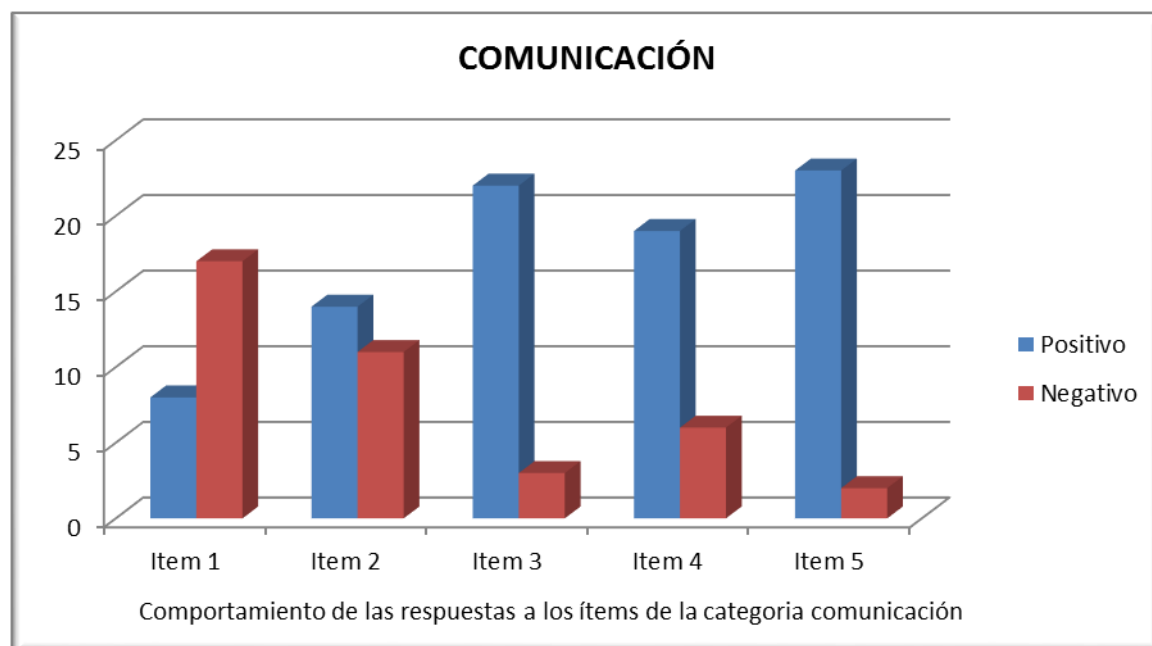
Como se observa en la Gráfica (3) la muestra está integrada en su mayoría por personas del género masculino representando éste el 84%, en comparación con el 14% perteneciente al género femenino.

Respecto a la edad, el 52% de los encuestados tiene edades entre los 20 y 29 años, compuesto en su totalidad por el género masculino, lo cual en contraste con el cargo ocupado por los mismos dentro de la empresa, evidencian que su rol es determinante en actividades que implican mayor fuerza o agilidad, propias del objeto social de la empresa. Los grupos de 30-39, 40-49 y 50 -59 años representan el 20%, 16% y 12% de la muestra respectivamente.

Referente a la antigüedad, se observa que el 48% de los encuestados cuentan con una antigüedad igual o superior a los 5 años, presentándose incluso el caso de un funcionario con una antigüedad de 15 años. Un 28% de la muestra corresponde a funcionarios con una antigüedad entre 1 a 4 años. De acuerdo a la consolidación de los datos del formato de diagnóstico integral aplicado.

3.2.1.2 Categoría Comunicación

Gráfica 4 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Observo que los jefes, ante situaciones controversiales, se irritan o se enojan con sus colaboradores.
2. Piensa que la comunicación es dialógica, es decir de doble vía.
3. Observo que la forma como se realiza la comunicación, manifiesta confianza con los colaboradores.
4. Estoy seguro que los colaboradores conocemos las metas empresariales.
5. Le parece respetuosa la manera Como la empresa se comunica con usted

De la Gráfica 4 se interpretó, que dentro de la empresa se presenta una tendencia positiva en la categoría de comunicación, representado en un 70% de la muestra.

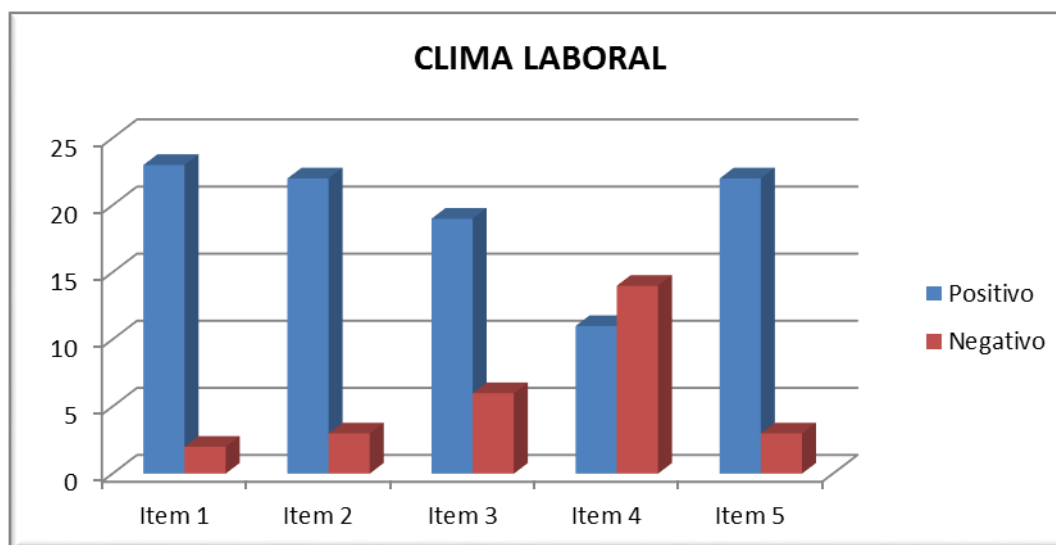
Referente a la actitud que asumen los jefes, ante las situaciones controversiales, la mayoría de los participantes opinan, que éstos no presentan reacciones adversas –*irritación o enojo*- solo un 32% consideró que en efecto sí se presentaban alteraciones en estado anímico de los dirigentes frente a situaciones de presión, (ítem 1). El comportamiento del ítem 2 indica que alrededor del 60% de los funcionarios perciben una comunicación dialógica dentro del grupo de trabajo. De igual forma, se observó que la mayoría de los participantes manifiesta un ambiente de confianza entre los colaboradores (ítem 3). En concordancia con el ítem 2, el equipo de trabajo afirma conocer las metas empresariales. Por último, el 92% de la muestra considera que la empresa se comunica de manera respetuosa con sus colaboradores. (Ítem 5)

3.2.1.3 Categoría Clima Laboral

En la categoría clima laboral, Distribuidora La Mejor presenta un 77.6% de favorabilidad frente a un 22.4% de inconformidad.

En la Gráfica 5 el comportamiento del ítem 1 de la categoría clima laboral nos indica que la mayoría de los participantes considera que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa, consecuentemente en el ítem 5 los encuestados señalan que los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de sus ideas y generan oportunidades para evidenciar sus conocimientos.

Gráfica 5 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

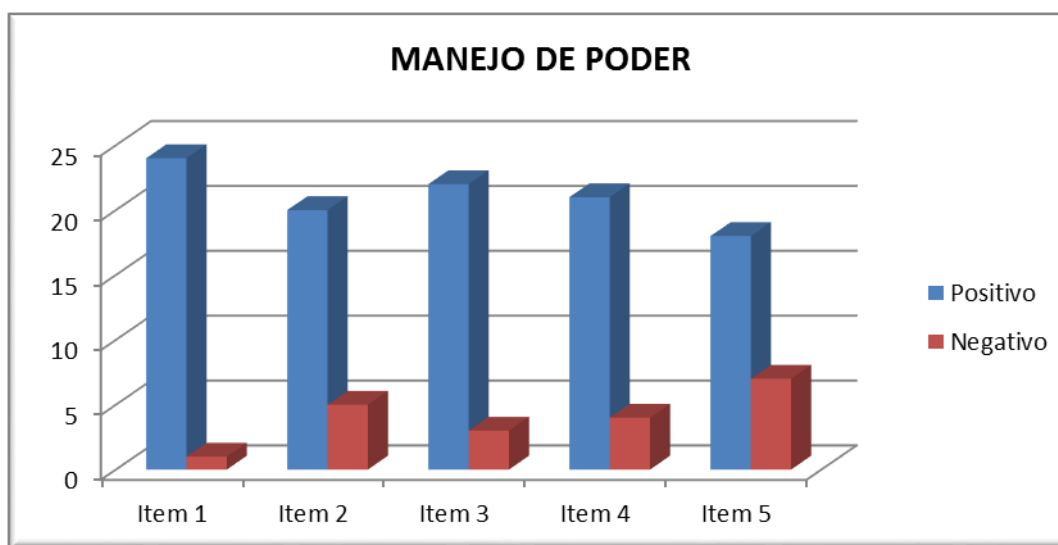
1. Considero que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa.
2. Me doy cuenta que la empresa se ha preocupado por ofrecerme la formación necesaria para mejorar mi desempeño.
3. Siento que los directivos conocen los problemas que enfrenta los colaboradores en su puesto de trabajo.
4. Siento que puedo desarrollar una carrera promisoría en la empresa.
5. Los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de mis ideas y me dan la oportunidad de mostrar mis conocimientos.

En el ítem 2 el 88% de los participantes percibe que la empresa se preocupa por ofrecer la formación necesaria para el mejoramiento del desempeño laboral, en contraste el ítem 4, el 56% del personal manifestó que no sentía que pudiese desarrollar una carrera promisoría en la empresa.

3.2.1.4 Categoría manejo de poder

En la categoría manejo de poder se observa un comportamiento positivo de un 84%, lo cual dentro de la Gráfica 6 podemos interpretar que, quienes toman las decisiones dentro de la organización, tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores (ítem 1), en complemento los ítem 3 y 4 ratifican esta tendencia, mostrando que tanto los directivos como los demás miembros del equipo de trabajo aceptan las recomendaciones de sus compañeros.

Gráfica 6 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

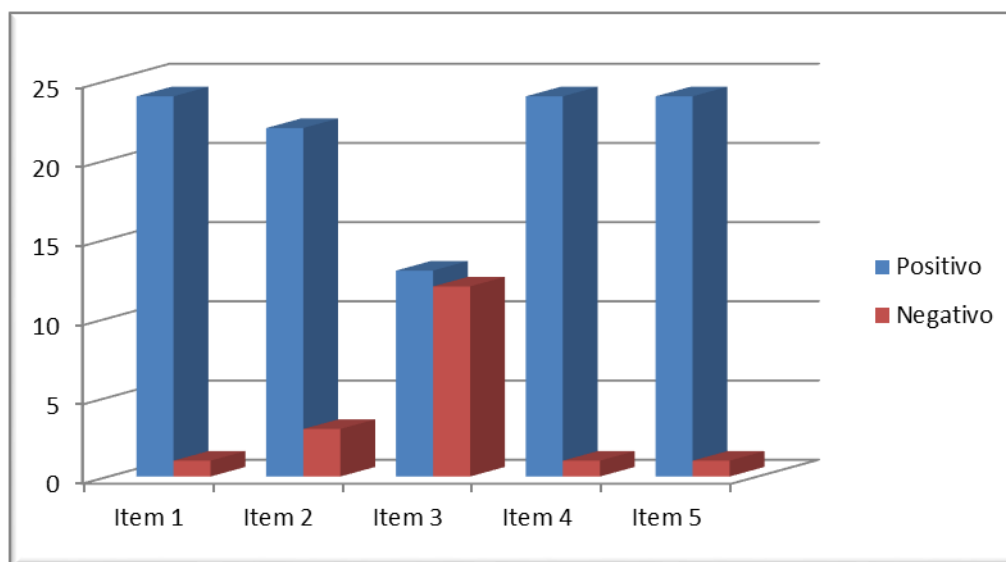
1. Valoran mi opinión las personas que toman las decisiones en la organización.
2. Me informan previamente de las nuevas políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa.
3. Los directivos toman en cuenta mis opiniones en temas relacionados con mi área de especialización.
4. Los directivos y colaboradores aceptan mis recomendaciones por la racionalidad de mis ideas y las coherencias de mis actos.
5. Estoy convencido que el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros Como la empresa, le servirán a él.

3.2.1.5 Categoría trabajo en equipo

Para la categoría, trabajo en equipo la muestra arrojó un 86% de favorabilidad, frente a un 14% de inconformidad. Del 100% de los participantes, un 32% manifestó insatisfacción frente a la cooperación de sus compañeros en momentos alto flujo laboral.

El 96% de los encuestados consideran que trabajar de manera integrada y coordinada se mejoran notoriamente los rendimientos en todos los procesos (ítem 5). Entre tanto el ítem 1 muestra que los participantes en su mayoría consideran que valoran y respetan las opiniones divergentes a las propias, lo cual es consecuente con la respuesta obtenida en el ítem 4, el cual indica que las áreas desarrollan su trabajo bajo una planeación y organización colectiva.

Gráfica 7 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Valoro y respeto las posturas divergentes a la mía porque ello me enriquece.
2. El trabajo en equipo se hace más eficiente si además de haber heterogeneidad, también hay cordura eticidad.
3. Para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas humildad.
4. El trabajo que realizan en su área corresponde a una planeación y organización colectiva.
5. Hemos comprobado que cuando se trabaja coordinada y mancomunadamente mejoran notoriamente los rendimientos en la producción.

El ítem 3, que evalúa el tipo de soluciones que se dan a las situaciones que se presentan en un entorno laboral el 52% de los participantes consideró que para generar soluciones creativas se requiere altivez y para soluciones cooperativas humildad.

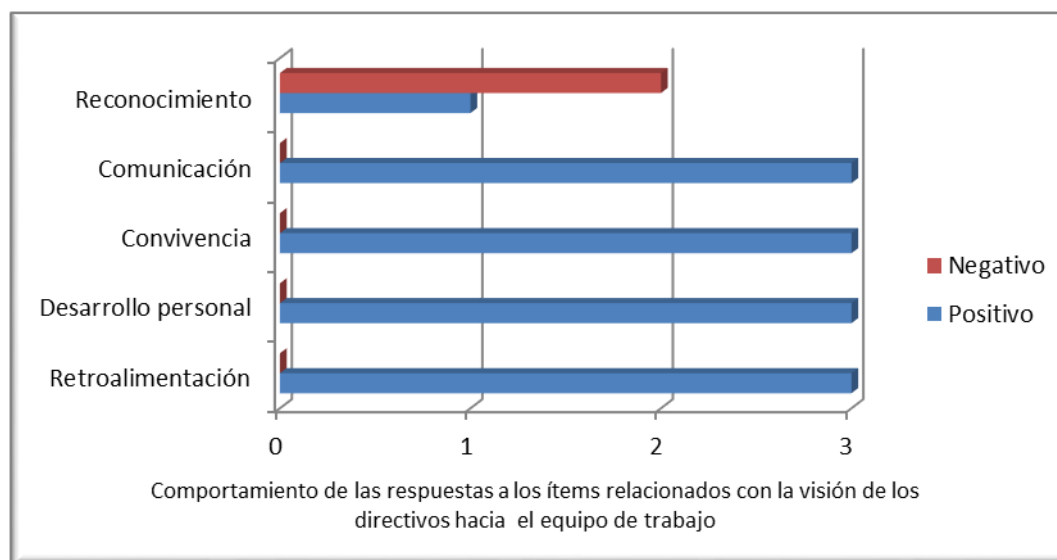
3.2.1.6 Categoría directivos

En la categoría directivos, se analizaron aspectos desde la visión de los (3) líderes del proceso y como ellos ven el ejercicio de su función frente al equipo de trabajo.

Para ello se consolidaron los aspectos evaluados, y se preguntó a los funcionarios en cargos directivos como ejercían su rol en determinadas situaciones y se observó:

- Reconocimiento: Solo el 33% de los líderes de área brinda el reconocimiento correspondiente cuando los desempeños son satisfactorios y a su vez retroalimenta respetuosamente a quien corresponde cuando se presentan resultados deficientes.
- Comunicación: El 100% de los directivos, afirmó tener el cuidado de corregir en privado a sus colaboradores cuando ello es necesario.
- Convivencia: Todos los participantes en este segmento, manifestaron construir en conjunto con sus con colaboradores los criterios de convivencia laboral.
- Desarrollo personal: Se genera por parte de los directivos ambientes que facilitan el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.
- Retroalimentación: Coinciden en tener siempre en cuenta la motivación de su equipo de trabajo de manera que mejore la eficiencia en la organización

Gráfica 8 Comportamiento aspectos directivos - Distribuidora La Mejor



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Por último, los dos ítems que se analizaron de manera independiente fueron la capacidad en la toma de decisiones y la percepción del equipo de trabajo frente a la gestión realizada por los directivos.

Se observó que solo uno de los tres funcionarios de rol directivo, cuenta con la potestad para la decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de su área; entre tanto dos de los tres directivos, considero que sus colaboradores reconocen sus competencias administrativas y técnicas para liderar su departamento.

3.2.2 Restaurante Coma con Arte

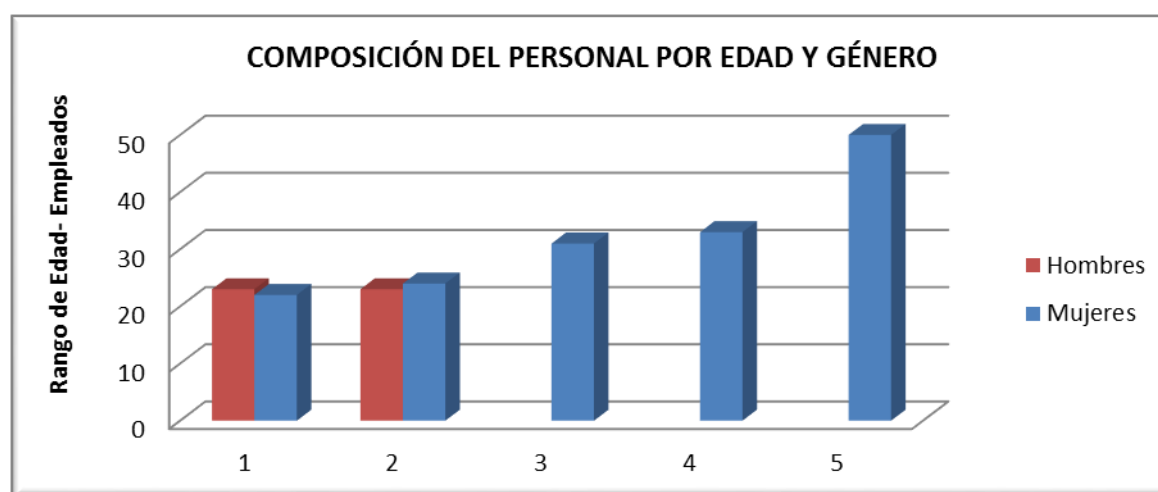
Numero de encuestados: 7

3.2.2.1 Características de grupo por edad y género

Como se observa en la Gráfica 9 la empresa está compuesta en su mayoría por personas del género femenino representando éste el 71%, en comparación con el 29% perteneciente al género masculino; lo cual ratifica la tendencia que tienen las mujeres a desempeñarse las labores de transformación de alimentos y servicios.

En cuanto edad, el 57% de los encuestados se encuentra en un rango de edades entre los 20 y 29 años, en su mayoría mujeres; seguido de un 29% entre los 30-39 años compuesto en partes iguales por hombres y mujeres, el 14% restante corresponde a un hombre mayor de 50 años.

Gráfica 9 Composición del personal por edad y género - Restaurante Coma con Arte



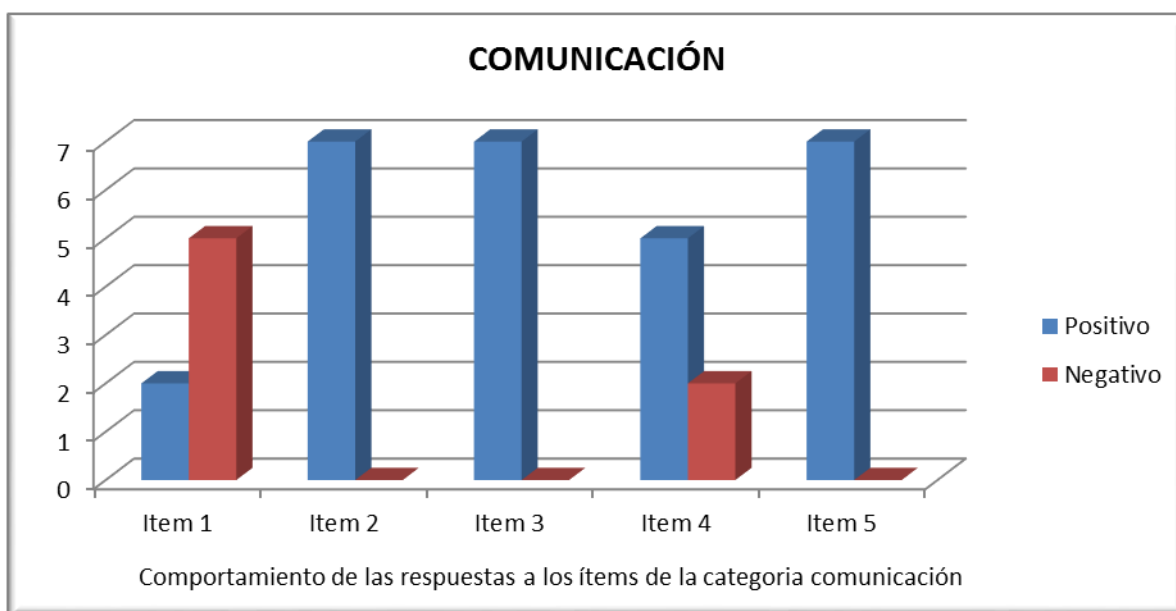
Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Referente a la antigüedad, se observa que el 43% de la muestra corresponde a funcionarios con una antigüedad entre 1 a 4 años, quienes ejercen cargos relacionados con el servicio y/o el apoyo a las actividades principales del negocio; entre tanto el 57% restante cuenta con una antigüedad igual o superior a los 5 años y son, en contraste quienes dirigen la operación de la empresa.

3.2.2.2 Categoría Comunicación

Frente al componente de comunicación, en la Gráfica 10 podemos interpretar, que dentro de la empresa se percibe un ambiente favorable, representado en un 88% de la muestra.

Gráfica 10 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Restaurante Coma con Arte



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Observo que los jefes, ante situaciones controversiales, se irritan o se enojan con sus colaboradores.
2. Piensa que la comunicación es dialógica, es decir de doble vía.
3. Observo que la forma como se realiza la comunicación, manifiesta confianza con los colaboradores.

4. Estoy seguro que los colaboradores conocemos las metas empresariales.
5. Le parece respetuosa la manera Como la empresa se comunica con usted

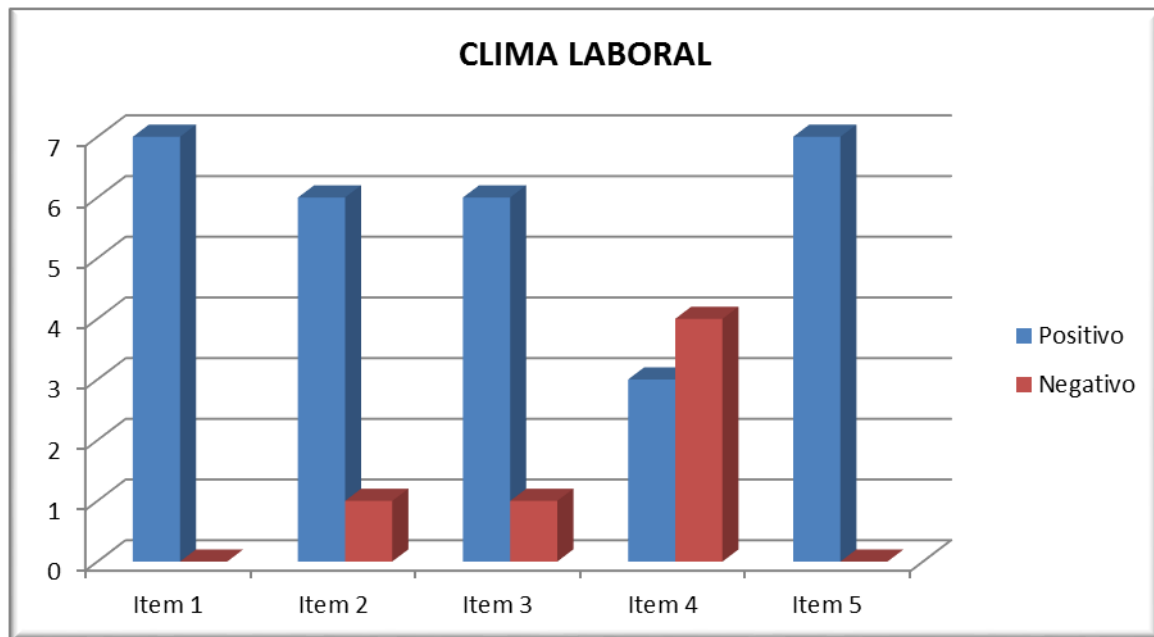
En relación a la actitud que asumen los jefes, ante las situaciones controversiales, la mayoría de los participantes opinan, que éstos no presentan reacciones adversas –*irritación o enojo*- solo un 29% consideró que en efecto si se presentaban alteraciones en estado anímico de los dirigentes frente a situaciones de presión, (ítem 1). El comportamiento del ítem 2 indica que el 100% de los funcionarios perciben una comunicación dialógica dentro del grupo de trabajo. De igual forma, se observó que la mayoría de los participantes manifiesta un ambiente de confianza entre los colaboradores (ítem 3). Frente al ítem 4, se evidencia que no todo el equipo de trabajo conoce las metas empresariales. En concordancia, con el ítem 2 el 100% de la muestra considera que la empresa maneja mecanismos de comunicación respetuosa con todos sus colaboradores. (Ítem 5)

3.2.2.3 Categoría Clima Laboral

En la categoría clima laboral, Coma con Arte presenta un 83% de favorabilidad frente a un 17% de inconformidad.

En la Gráfica 11 el comportamiento del ítem 1 de la categoría clima laboral nos indica que todos los integrantes del equipo de trabajo consideran que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa; en paralelo al ítem 5 todos los encuestados señalan que los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de sus ideas y generan oportunidades para evidenciar sus conocimientos.

Gráfica 11 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Restaurante Coma con Arte



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

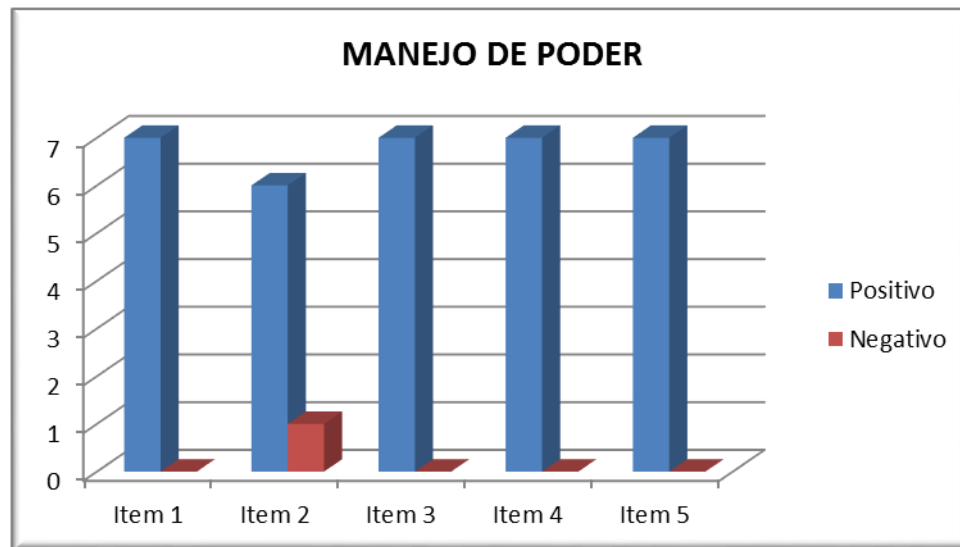
1. Considero que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa.
2. Me doy cuenta que la empresa se ha preocupado por ofrecerme la formación necesaria para mejorar mi desempeño.
3. Siento que los directivos conocen los problemas que enfrenta los colaboradores en su puesto de trabajo.
4. Siento que puedo desarrollar una carrera promisoría en la empresa.
5. Los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de mis ideas y me dan la oportunidad de mostrar mis conocimientos.

En el ítem 2 el 86% de los participantes percibe que la empresa se preocupa por ofrecer la formación necesaria para el mejoramiento del desempeño laboral, en contraste el ítem 4, el 57% del personal manifestó que no considera probable desarrollar una carrera promisoría en la empresa.

3.2.2.4 Categoría manejo de poder

En relación al manejo de poder se observa que un 97%, de los aspectos consultados presenta favorabilidad y aceptación dentro del grupo de trabajo. (Grafica 12)

Gráfica 12 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Restaurante Coma con Arte



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

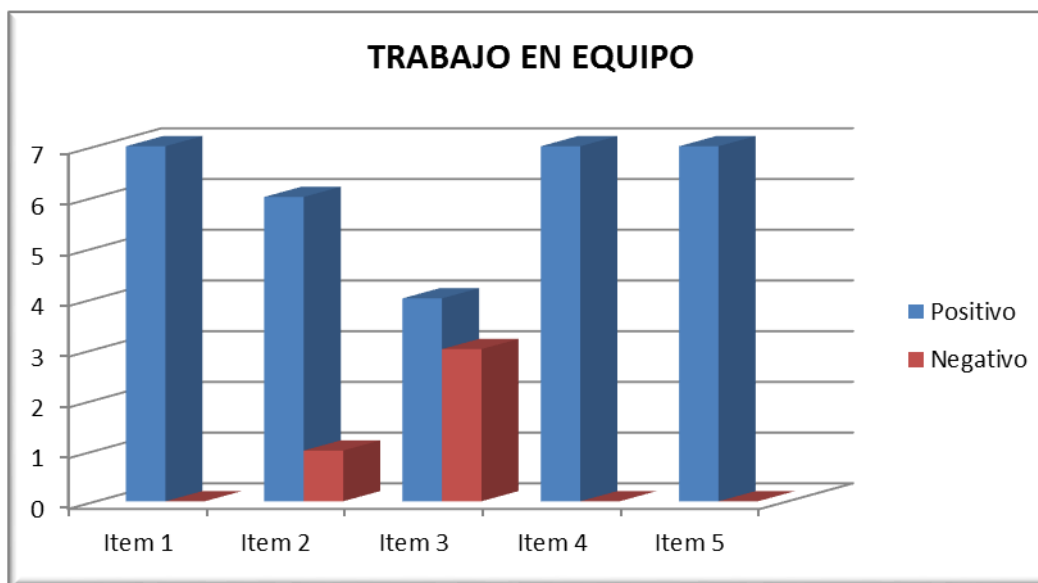
Ítem:

1. Valoran mi opinión las personas que toman las decisiones en la organización.
2. Me informan previamente de las nuevas políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa.
3. Los directivos toman en cuenta mis opiniones en temas relacionados con mi área de especialización.
4. Los directivos y colaboradores aceptan mis recomendaciones por la racionalidad de mis ideas y las coherencias de mis actos.
5. Estoy convencido que el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros Como la empresa, le servirán a él.

Solamente el ítem 2 revela, un mínimo porcentaje de inconformidad (14%), frente a la divulgación previa de las nuevas políticas y procedimientos que se implementan en la empresa.

3.2.2.5 Categoría trabajo en equipo

Gráfica 13 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Restaurante Coma con Arte



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Valoro y respeto las posturas divergentes a la mía porque ello me enriquece.
2. El trabajo en equipo se hace más eficiente si además de haber heterogeneidad, también hay cordura eticidad.
3. Para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas humildad.
4. El trabajo que realizan en su área corresponde a una planeación y organización colectiva.
5. Hemos comprobado que cuando se trabaja coordinada y mancomunadamente mejoran notoriamente los rendimientos en la producción.

En la categoría trabajo en equipo, la encuesta arrojó un 89% de favorabilidad en términos generales. Del 100% de los participantes, un 57% consideró que para generar soluciones creativas se requiere altivez y para soluciones cooperativas humildad. (Ítem 3)

El 86% de los encuestados consideran que el trabajo en equipo se hace más eficiente si se trabaja con ética y participación de todos los miembros del grupo. (Gráfica 13)

3.2.2.6 Categoría directivos

En la categoría directivos, se analizaron diferentes aspectos desde la visión de (1) líder y propietario de la empresa y como él consideraba el ejercicio de su función frente al equipo de trabajo.

Al indagar sobre su rol ante determinadas situaciones, el propietario y de Coma con Arte, señaló:

- Reconocimiento: Procura en el 100% de las ocasiones otorgar el reconocimiento correspondiente cuando los desempeños son satisfactorios y a su vez retroalimenta respetuosamente a quien corresponde cuando se presentan resultados deficientes.
- Comunicación: El empresario, afirmó tener el cuidado de corregir en privado a sus colaboradores cuando ello era necesario, para evitar interpretaciones inadecuadas.
- Convivencia: Se observó el interés para construir en conjunto con sus con colaboradores los criterios de convivencia laboral.
- Desarrollo personal: Se brinda por parte de la dirección ambientes que facilitan el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.
- Retroalimentación: Procura siempre tener en cuenta la motivación de su equipo de trabajo con el fin de mejorar la eficiencia en la organización

Gráfica 14 Comportamiento aspectos directivos - Restaurante Coma con Arte



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Como se puede evidenciar en la Gráfica 14, la categoría Directivos presentó una respuesta favorable a cada uno de los aspectos que le correspondían, al ser una empresa tan pequeña el manejo de cada una de las situaciones es mucho más fácil de tratar y atender.

3.2.3 Helados San Fermín

Nombre del empresario (a): Empresa Familiar

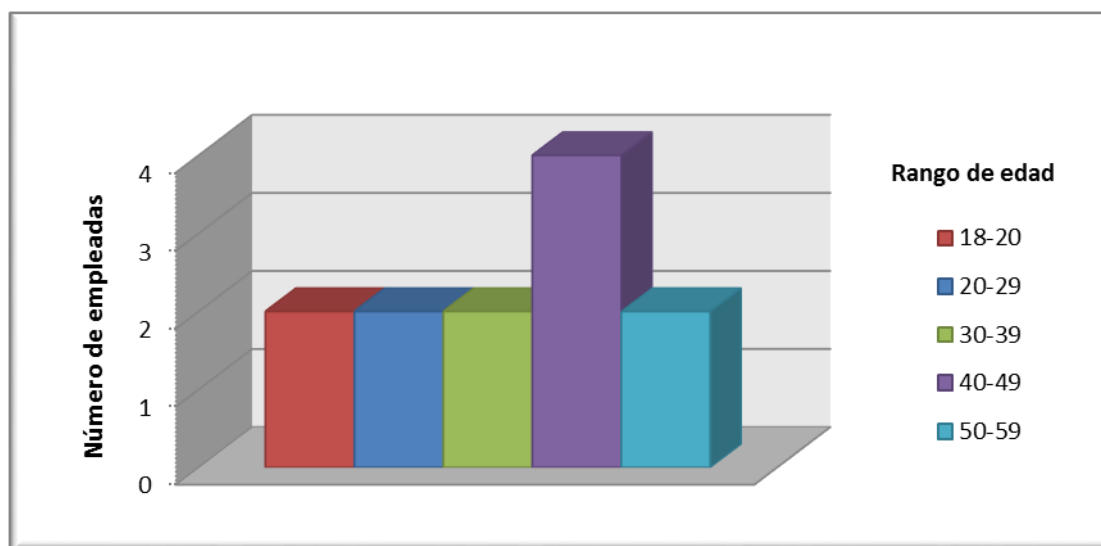
Numero de encuestados: 12

3.2.3.1 Características de grupo por edad y género

La primera característica que diferencia a esta empresa es que está integrada en su totalidad por mujeres, las cuales oscilan entre los 20 y 50 años.

En la Gráfica 15, se puede observar que mayor concentración por edad se encuentra en el rango comprendido entre los 40-49 años, representando un 33% del total de empleadas.

Gráfica 15 Composición del personal por edad y género - Helados San Fermín



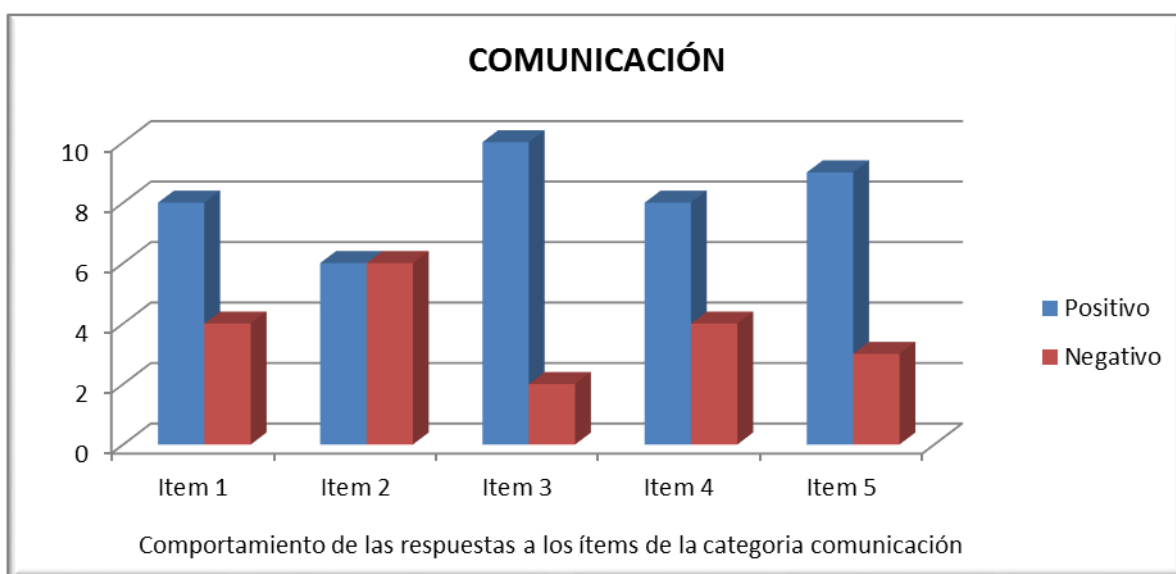
Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Con relación a la permanencia, se observa que un 33% de las funcionarias tienen 1 año o menos de antigüedad en la empresa y son en coherencia las más jóvenes del equipo de trabajo; en contraste se observa un 25% de la muestra con una antigüedad superior a los 19 años y al igual que el rango anterior son las funcionarias con más edad dentro del grupo encuestado.

En el medio de estos dos diferenciados grupos, se encuentran las colaboradoras con antigüedades entre los 2 y 6 años de permanencia en la empresa, representando un 42% de las encuestadas.

3.2.3.2 Categoría Comunicación

Gráfica 16 Comportamiento de las respuestas categoría comunicación - Helados San Fermín



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Observo que los jefes, ante situaciones controversiales, se irritan o se enojan con sus colaboradores.
2. Piensa que la comunicación es dialógica, es decir de doble vía.
3. Observo que la forma como se realiza la comunicación, manifiesta confianza con los colaboradores.
4. Estoy seguro que los colaboradores conocemos las metas empresariales.
5. Le parece respetuosa la manera Como la empresa se comunica con usted

En la Gráfica 16 se observa una tendencia positiva en la categoría de comunicación dentro de la empresa, representado en un 68% de la muestra.

Referente a la actitud que asumen los jefes, ante las situaciones controversiales, la mayoría de los participantes opinan, que éstos no presentan reacciones adversas –*irritación o enojo*- solo un 33% consideró que en efecto si se presentaban alteraciones en estado anímico de los dirigentes frente a situaciones de presión, (ítem 1). En cuanto a la calidad de la comunicación y la reciprocidad dentro de la misma, las opiniones se encuentran divididas en partes iguales, lo cual puede estar originado en las dificultades de convivencia propias del género femenino.

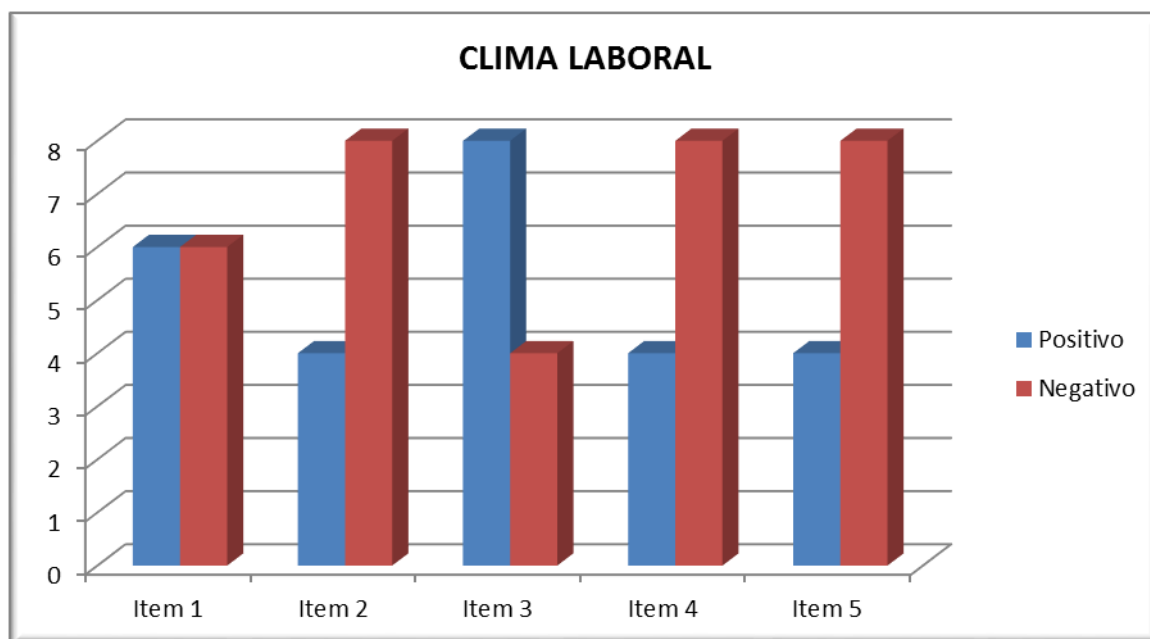
De igual forma, se observó que la mayoría de las participantes manifiesta un ambiente de confianza y respeto entre las colaboradoras, no obstante es preciso estimular un mayor conocimiento sobre las metas empresariales

3.2.3.3 Categoría Clima Laboral

En la categoría clima laboral, Helados San Fermín presenta un 57% de inconformidad frente a un 43% de favorabilidad.

Esta categoría muestra un gran descontento por parte de las empleadas, pues estas en su mayoría expresan que el ambiente laboral es hostil frente a sus necesidades y no propende al desarrollo personal de quienes trabajan en la organización. (Gráfica 17)

Gráfica 17 Comportamiento de las respuestas categoría clima laboral - Helados San Fermín



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Considero que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa.
2. Me doy cuenta que la empresa se ha preocupado por ofrecerme la formación necesaria para mejorar mi desempeño.
3. Siento que los directivos conocen los problemas que enfrenta los colaboradores en su puesto de trabajo.
4. Siento que puedo desarrollar una carrera promisoría en la empresa.
5. Los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de mis ideas y me dan la oportunidad de mostrar mis conocimientos.

El ítem 1, nos muestra que las opiniones se encuentran divididas con relación al interés que prestan los directivos a las necesidades de las colaboradoras de la empresa, la mayoría de las encuestadas expresan que no se propician espacios ni oportunidades de formación y crecimiento a nivel laboral y personal (ítems 2 y 5) en consecuencia sienten que no cuentan la posibilidad con desarrollar una carrera promisoría dentro de la estructura organizacional, aun cuando hay quienes llevan más de 15

años en la empresa, consideran que hay un estancamiento laboral que se evidencia en la dificultad de escalar posiciones dentro la empresa.

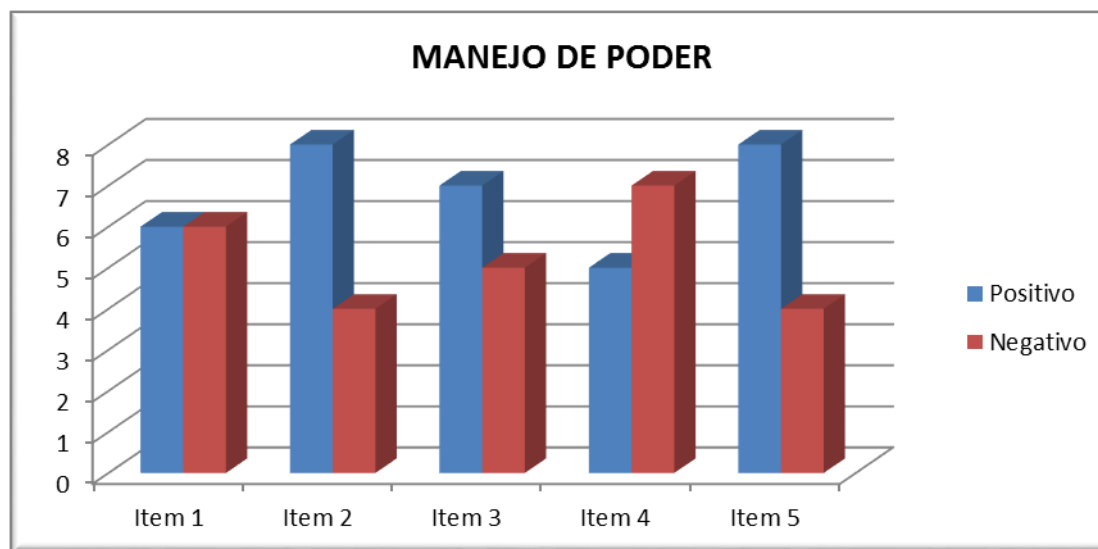
La única respuesta favorable que se obtuvo en esta categoría (Ítem 3) evidencio que en la mayoría de los casos los directivos conocen los problemas que enfrentan los colaboradores en su puesto de trabajo; no obstante la respuesta a estos inconvenientes muchas veces es superficial y no ofrece una solución de fondo a los mismos.

3.2.3.4 Categoría manejo de poder

En la categoría manejo de poder se observa una tendencia mayor hacia la percepción positiva (Gráfica 18); sin embargo y en coherencia con la categoría clima laboral, se evidencia una relación compleja entre el equipo de trabajo y los directivos.

Cerca del 70% de las encuestadas manifiestan que les son informadas previamente las políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa (Ítem 2)

Gráfica 18 Comportamiento de las respuestas categoría manejo de poder - Helados San Fermín



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

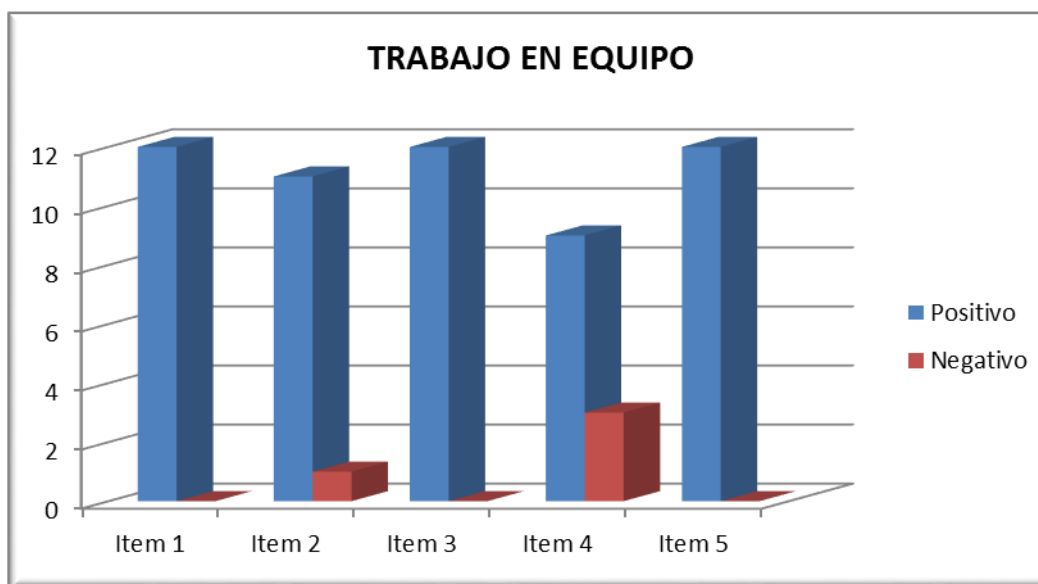
1. Valoran mi opinión las personas que toman las decisiones en la organización.
2. Me informan previamente de las nuevas políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa.
3. Los directivos toman en cuenta mis opiniones en temas relacionados con mi área de especialización.
4. Los directivos y colaboradores aceptan mis recomendaciones por la racionalidad de mis ideas y las coherencias de mis actos.
5. Estoy convencido que el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros Como la empresa, le servirán a él.

En general, las colaboradoras sienten que pueden expresar opiniones en relacionadas con su área de especialidad, no obstante sus recomendaciones no son aceptadas ni valoradas por quienes toman las decisiones en la organización (Ítems 1 y 4).

A la afirmación “*el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros como su empresa le servirán a él*” (Ítem 5) un 33% de las encuestadas expresó que esta condición no siempre se cumple, porque en ocasiones es evidente el manejo de influencias o las preferencias que se pueden dar dentro del grupo.

3.2.3.5 Categoría trabajo en equipo

Gráfica 19 Comportamiento de las respuestas categoría trabajo en equipo - Helados San Fermín



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Ítem:

1. Valoro y respeto las posturas divergentes a la mía porque ello me enriquece.
2. El trabajo en equipo se hace más eficiente si además de haber heterogeneidad, también hay cordura eticidad.
3. Para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas humildad.
4. El trabajo que realizan en su área corresponde a una planeación y organización colectiva.
5. Hemos comprobado que cuando se trabaja coordinada y mancomunadamente mejoran notoriamente los rendimientos en la producción.

Para la categoría, trabajo en equipo la muestra arrojó un 93% de favorabilidad, frente a un 7% de desavenencia. Del 100% de las participantes, un 25% manifestó inconformidad frente a la planificación y organización del trabajo, lo que se replica en momentos gran carga laboral. (Ítem4).

El 100% de los encuestados consideran que trabajar de manera integrada y coordinada se mejoran notoriamente los rendimientos en todos los procesos (Ítem 5). Entre tanto el ítem 1 muestra todo el equipo considera que son valoradas y respetadas las opiniones disidentes a las propias, lo cual es consecuente con la respuesta obtenida en el ítem 2, el cual indica que trabajo en equipo se hace más eficiente cuando existen condiciones de equidad..

En el ítem 3, se evalúa el tipo de soluciones que se dan a las situaciones que se presentan en un entorno laboral el 100% de las encuestadas consideró que para generar soluciones creativas se requiere altivez y para soluciones cooperativas humildad.

3.2.3.6 Categoría directivos

En el grupo de trabajo de Helados San Fermín, solo se encontró una líder o directiva, quien desde su posición de supervisora de producción desde hace 29 años, consideró que los aspectos evaluados dentro de su categoría se cumplen con satisfacción (Gráfica 19) y sólo en algunas ocasiones observan que el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores no es el esperado por ellos mismos; pero que esta situación obedece a un tema actitudinal, más que de política de empresa.

Gráfica 20 Comportamiento aspectos directivos - Helados San Fermín



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Para el caso de los ítems capacidad en la toma de decisiones y la percepción del equipo de trabajo frente a la gestión realizada por los directivos, se observó que la funcionaria líder, cuenta con la autoridad para la decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de su área; a su vez

sienten el respeto y reconocimiento de su equipo de trabajo por sus competencias administrativas y técnicas para liderar el proceso.

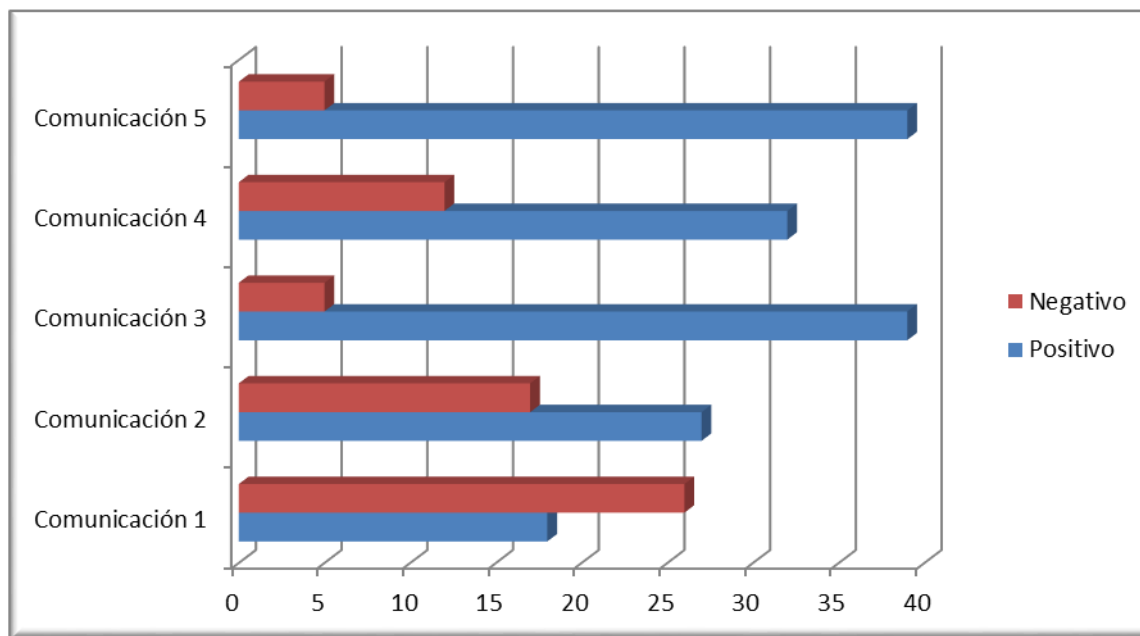
PRESENTACIÓN DE DATOS POR CATEGORÍAS

A continuación se realiza un consolidado de respuestas y fueron organizadas por categorías comportamiento para resaltar su validez dentro de las empresas.

4.1 Categoría Comunicación

La comunicación se constituye como un proceso fundamental dentro de cualquier grupo social, las relaciones existentes dentro de los miembros de una comunidad y el intercambio dentro de información dentro de ésta, determinan la evolución o éxito de los procesos o características comunes que la conforman.

Gráfica 21 Categoría Comunicación - Percepción General



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Dentro de esta categoría se analizaron aspectos relacionados con la calidad de la comunicación dentro de cada una de las empresas y como ésta es percibida en cada equipo de trabajo.

El ítem 1 de la categoría, inquirió sobre la actitud asumida por los jefes de proceso ante las situaciones controversiales, el 59% de la muestra expresó que las dificultades son asumidas con firmeza por sus respectivos jefes, mas no con irritación; entre tanto el 41% de los encuestados afirmó que sus dirigentes tienden a exaltarse ante situaciones de debate o presión, esta condición se evidenció con mayor intensidad en Helados San Fermín.

El segundo aspecto abordado en la categoría comunicación, tuvo como objetivo conocer la percepción sobre la interacción en términos del dialogo, a lo cual el 61% de la muestra expresó contar con unas condiciones dialógicas y de reciprocidad, en contraste el 39% restante manifestó que no siempre se generan espacios y condiciones para el dialogo, pues la dinámica de cada operación hace que los temas a tratar se posterguen en el tiempo. Cabe resaltar que este aspecto tuvo una total aprobación entre los funcionarios de Coma con Arte, quienes expresaron que a pesar de las limitaciones de tiempo o diferencias que se presentaran en el grupo de trabajo siempre se procuraba dar dedicar un espacio al dialogo.

En correlación con el punto anterior, el ítem 3 ahonda sobre la confianza que genera en el ambiente laboral la concepción de espacios de dialogo entre el equipo de trabajo, a lo cual el 89% de la muestra afirmó que cuando existen relaciones cordiales en el entorno laboral es mucho más cómodo desarrollar las actividades diarias y se vivencia un clima de credibilidad y seguridad por parte de los empleados hacia la organización.

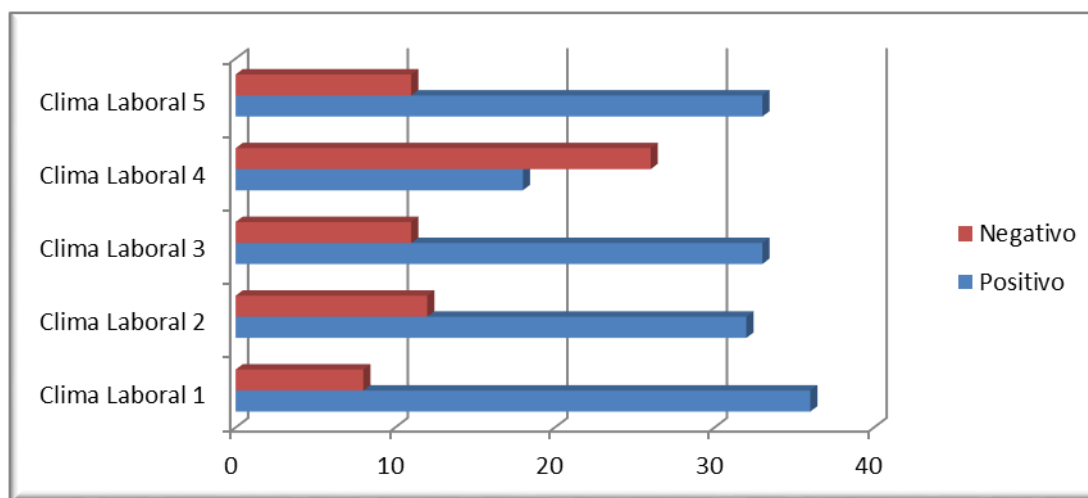
El conocimiento de las metas empresariales, fue el aspecto evaluado en el cuarto ítem de esta categoría, el cual arrojó un resultado favorable del 73%, se observó que los funcionarios con menor antigüedad dentro de cada una de las empresas, eran quienes no tenían claridad o desconocían las metas y objetivos empresariales, lo que revela la necesidad de reforzar la capacitación y divulgación sobre estos conceptos al 27% que afirmó no conocer estos aspectos de su empresa.

En el ítem 5, el 89% de la muestra consideró respetuosa la manera como su empresa se comunica con el grupo de trabajo, la mayoría de los encuestados manifestó que las observaciones y novedades son trasmitidas a los empleados en condiciones de amabilidad y respeto; no obstante es de tener en cuenta que condiciones particulares como la homogeneidad de género que se presenta en empresas

como Helados San Fermín, hacen que se puedan presentar discrepancias entre los directivos y los colaboradores.

4.2 Categoría Clima Laboral

Gráfica 22 Categoría Clima Laboral - Percepción General



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, en este ejercicio la categoría clima laboral, evalúa el bienestar que cada uno de los individuos de la muestra perciben en sus entornos laborales.

En términos generales la muestra proyectó un 69% de favorabilidad en esta categoría, que sin ser un escenario aterrador, genera algunas inquietudes frente a la percepción que los colaboradores tienen frente a su ambiente de trabajo.

En un primer aspecto, se consulta a cada uno de los grupos, si la empresa la que pertenece se preocupa por ofrecer la formación necesaria para el mejoramiento del desempeño laboral, a lo cual el 82% de los encuestados respondió afirmativamente; en correspondencia con el segundo ítem de esta categoría el 73% de la muestra percibe que la empresa se ha preocupado por ofrecerle la formación necesaria para mejorar su desempeño.

Sin embargo, para el caso de Helados San Fermín, estos dos aspectos generan una señal de alerta, pues por lo menos el 50% de su equipo de trabajo siente que no existen procesos de formación más allá de los efectuados al momento del ingreso a la compañía.

En un tercer aspecto, se busca saber si los directivos conocen los problemas que enfrentan los colaboradores en su puesto de trabajo, a lo cual el 75% del grupo manifestó que efectivamente los líderes de proceso están al tanto de las dificultades que presentan los funcionarios en sus actividades diarias; no obstante el 25% restante expresó que aun conociendo las dificultades que se presentan dentro de la operación, algunos líderes restaban importancia a éstas y no planteaban soluciones definitivas.

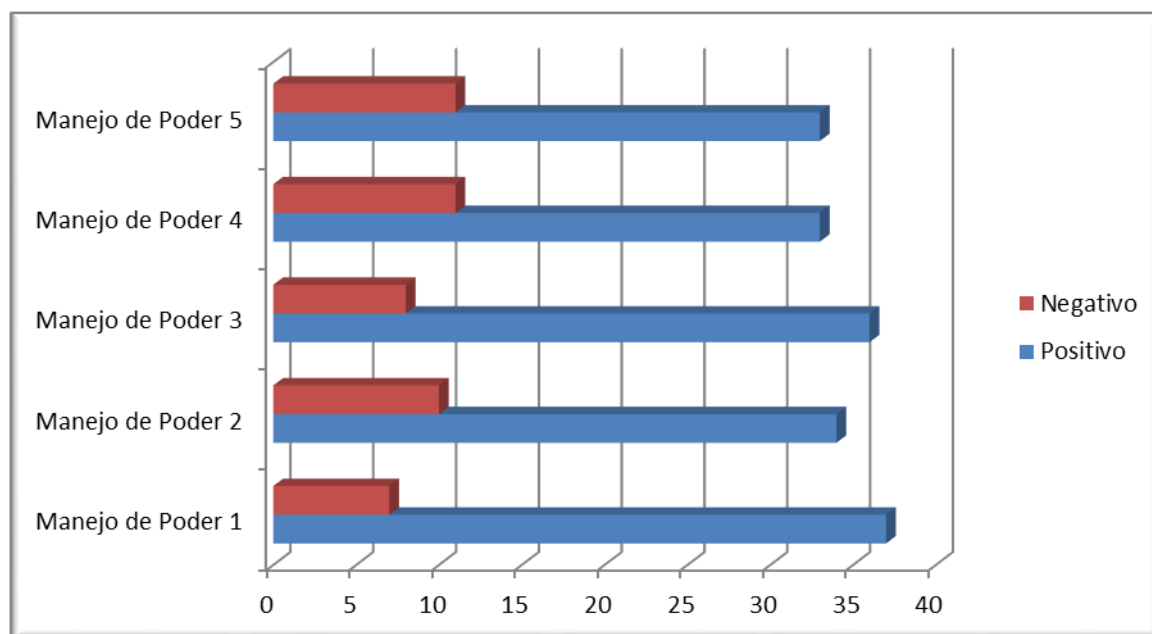
El ítem 4, fue en general el que más bajo porcentaje de aceptación tuvo dentro de la muestra (41%), la mayoría considera poco probable poder desarrollar una carrera promisoría en su empresa, por dos razones; una se encuentran estudiando carreras universitarias y aspiran a un crecimiento profesional y dos la empresa no cuenta con la capacidad de brindarles un importante desarrollo laboral al ser organizaciones de pequeño tamaño.

En el último aspecto de esta categoría, se preguntó a los miembros del grupo si consideraban que los directivos de su empresa propiciaban ambientes que les permitiesen la expresión de ideas y la oportunidad de mostrar sus conocimientos, el 75% de los encuestados percibe que en efecto pueden expresar sus ideas y estas son valoradas y respetadas por sus respectivos líderes. Del 25% restante, se identificó que en su mayoría corresponden a funcionarias de Helados San Fermín, quienes durante la entrevista afirmaron no tener la posibilidad de mostrar sus conocimientos, pues la estructura de la empresa es muy cerrada y las oportunidades se reducen al personal más antiguo dentro de la organización.

4.3 Categoría Manejo de Poder

El ejercicio del poder en una pequeña o mediana empresa representa un reto, para quienes la lideran, pues se puede fácilmente llegar a caer en extremos, por un lado puede existir un exceso de autoridad e incluso arrogancia y por el otro se puede develar debilidad o falta de firmeza ante las decisiones.

Gráfica 23 Categoría Manejo de Poder - Percepción General



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

Entre las empresas visitadas, encontramos un 80% de favorabilidad en relación al ejercicio del poder realizado por los líderes o directivos de cada una de las empresas.

Los ítems 1 y 4 de esta categoría, analizan la actitud que toman las directivas y líderes de empresa hacia las opiniones y recomendaciones de sus colaboradores, a lo cual más del 75% de los participantes manifestaron sienten que cuentan con un líder justo, que toma en cuenta la opinión de sus colaboradores; a su vez perciben reciprocidad en la comunicación.

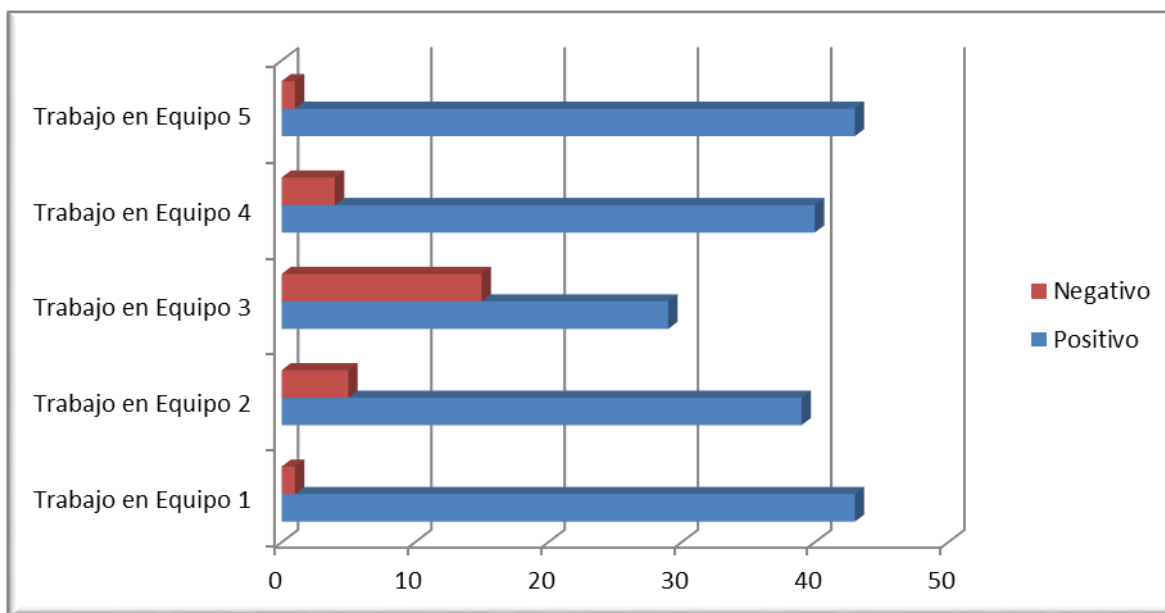
En complemento el ítem 3, el 82% de la muestra expresó que los directivos toman en cuenta sus opiniones particularmente cuando éstas están relacionadas con el tema de su especialidad. En relación a la divulgación de las políticas y procedimientos que a implementar dentro de cada organización (ítem 2), el 23% de los encuestados manifestaron que las novedades les son informadas sobre la marcha o transmitidas a través de terceros.

Frente a la afirmación *“el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros como su empresa le servirán a él”* más del 70% de los participantes evidenció que trabaja en la búsqueda de resultados

a mediano y largo plazo, no obstante son conscientes que el obrar de manera cooperativa no siempre arroja los resultados esperados.

4.4 Categoría Trabajo en Equipo

Gráfica 24 Categoría Trabajo en Equipo - Percepción General



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

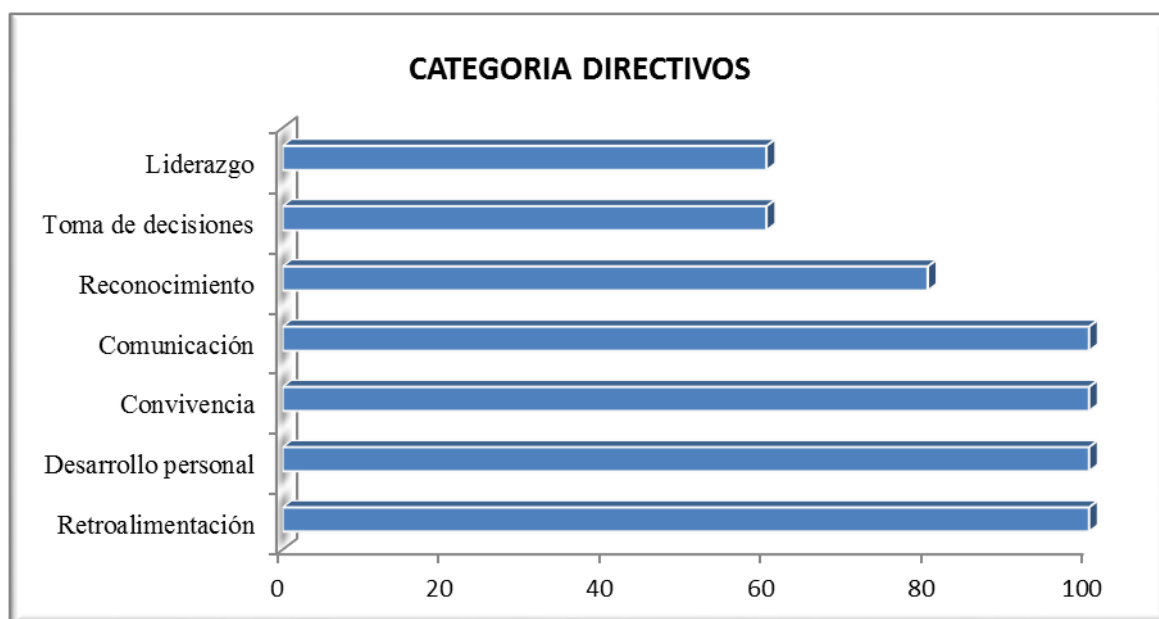
Los resultados generales para la categoría trabajo en equipo arrojaron un 88% de favorabilidad, las mayores fortalezas se vieron reflejadas en los ítems 1 y 5 (98%). En el primero de ellos se inquirió a los miembros de la muestra si consideraban que al valorar y respetar las posturas divergentes se enriquecían a nivel personal, en el segundo si al trabajar coordinada y mancomunadamente observaron una mejora notoria en los rendimientos de producción; en ambos casos la respuesta fue contundente y sola una persona dentro de la muestra respondió de manera negativa.

En el cuarto aspecto evaluado en esta categoría, se sondeó sobre la planeación y organización colectiva de las áreas, el 91% de los encuestados consideró que sus actividades son desarrolladas de manera coordinada y cuando estas actividades son desarrolladas en equipo se hacen más eficientes, pues son distribuidas de manera heterogénea y acorde a las necesidades de cada proceso. (Ítem 2)

A la expresión “*para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas humildad*” el 34% de los encuestados considera que esta afirmación no necesariamente se cumple en el entorno laboral pues en ocasiones se requiere un poco más de fuerza para establecer actuaciones colectivas.

4.5 Categoría Directivos

Gráfica 25 Categoría Directivos - Percepción General



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

En empresas PYME con las visitadas durante la pasantía, suele suceder que la dirección recae en su totalidad en una sola persona o un número reducido de funcionarios, esta persona o equipo, por lo general no suele manejar metodologías para la gestión empresarial en cada una de las aristas que ésta requiere; por lo general se genera un enfoque netamente productivo, en el que la prioridad es el cumplimiento de las obligaciones con clientes y acreedores, dejando de lado el fortalecimiento de aspectos como la planificación, comunicación y bienestar.

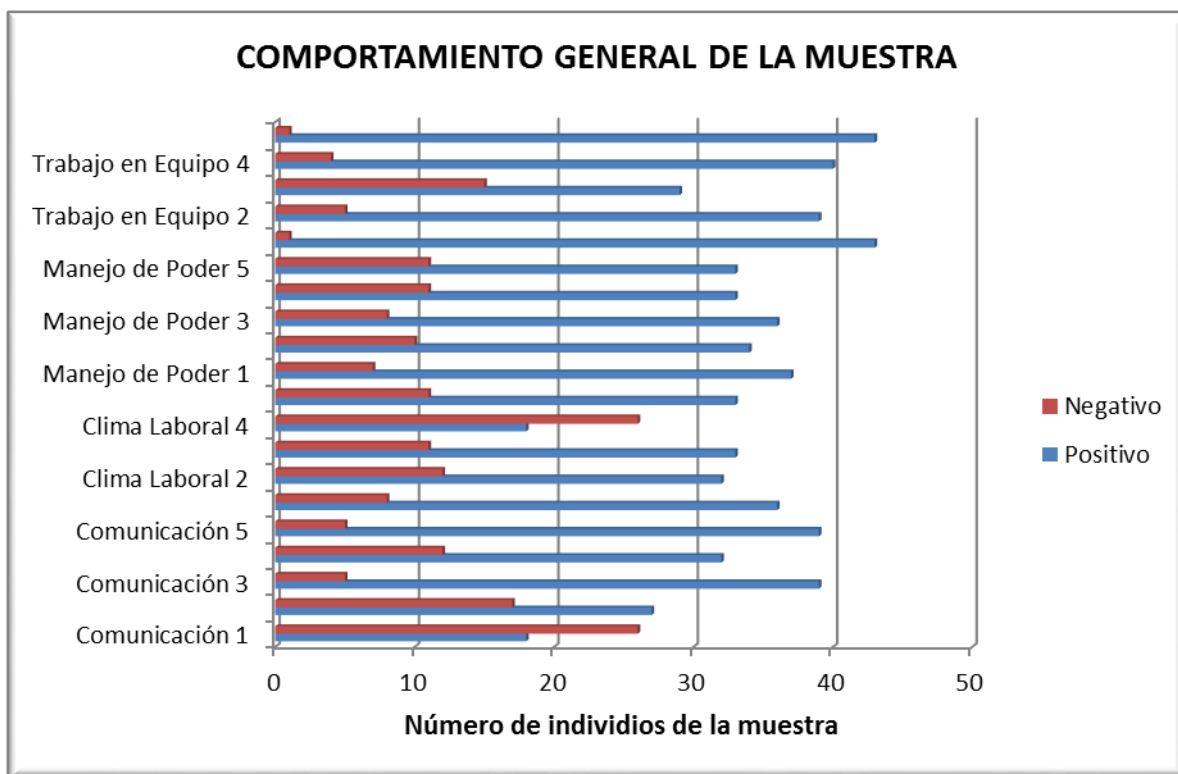
Cada uno de los líderes de las empresas visitadas, atendió a la evaluación de 6 aspectos consolidados Gráfica (25) y de acuerdo a su estilo gerencial, expresaron como ejercían su rol en determinadas situaciones:

- **Retroalimentación:** Los directivos de las tres empresas, coinciden en tener siempre en cuenta la motivación de su equipo de trabajo con el fin de mejorar los rendimientos y la productividad en la organización.
- **Desarrollo personal:** En todas las empresas, los directivos consideran que se generan ambientes que facilitan el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.
- **Convivencia:** Todos los participantes en este segmento, manifestaron construir en conjunto con sus colaboradores los criterios de convivencia laboral.
- **Comunicación:** El 100% de los directivos, afirmó tener el cuidado de corregir en privado a sus colaboradores cuando ello es necesario.
- **Reconocimiento:** El 80% de los directivos encuestados manifestó obtener el reconocimiento de su equipo de trabajo por sus conocimientos, experiencia y resultados al liderar la operación del grupo.
- **Toma de decisiones:** El 60% de los líderes reconocieron brindar los reconocimientos correspondientes a quienes obtienen desempeños satisfactorios a su vez; cuando los resultados no son los esperados se busca el espacio para retroalimentar respetuosamente.
- **Liderazgo:** Del segmento directivo, solo el 60% cuenta con la facultad de decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de su área o equipo de trabajo.

Como se puede observar en la Gráfica 26, los resultados obtenidos dentro de la encuesta fueron en su gran mayoría positivos, lo que nos indica que a pesar del pequeño tamaño que pueden tener

las empresas visitadas, éstas procuran manejar algunos estándares de bienestar dentro de sus estructuras.

Gráfica 26 Comportamiento general de la muestra



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Formato de diagnóstico integral aplicado para el desarrollo de esta investigación. Anexo N°1

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizado el periodo de pasantía, se observa el cumplimiento de los objetivos establecidos durante la etapa de planificación, se afianzaron los conocimientos adquiridos dentro del proceso de formación

Se revalidó, que uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro de una organización es la comunicación, pues de la calidad de información que se transmita entre los miembros de un equipo de trabajo, dependerá el funcionamiento adecuado de la dinámica laboral y por ende, la consecución de los resultados esperados.

Se evidenció, que conforme se incrementa el número de trabajadores dentro de una organización, esta tiende a tener mayores dificultades de convivencia y comunicación.

La difusión de conocimientos y proyectos relacionados con el objeto social y comercial de la empresa, se ve amenazado cuando una persona o un grupo de individuos, omite o comunica de manera errada la información a su equipo de trabajo.

A pesar del éxito que puede representar una empresa liderada por mujeres, se observa que la competencia de género, ocasiona conflictos especialmente cuando la estructura de una organización está compuesta en su totalidad por este género.

Las empresas PYME, son estructuras que permiten la generación de empleo y el desarrollo de ideas emprendedoras en pequeña y mediana escala, esto hace que por lo general sus fundadores sean quienes lleven el liderazgo del negocio y junto a ellos, un grupo muy pequeño de colaboradores que representen experiencia o confianza para la firma; este escenario oportuno para el empresario, constituye desventajas para quienes no figuran dentro del equipo líder, ya que las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional son limitadas, pues no existen espacios para poder ascender dentro de la estructura organizacional.

Se recomienda a los empresarios fomentar los espacios de formación entre sus equipos de trabajo, es necesario incrementar las capacidades de los trabajadores para que éstos puedan retribuir un mejor desempeño; adicionalmente las personas que cuentan con mayores oportunidades para su

desarrollo personal, son quienes generan mayor sentido de pertenencia y gratitud con sus empleadores.

Es importante divulgar periódicamente los objetivos, metas, novedades y todos los aspectos relevantes dentro de la organización, que garanticen no solo la ejecución de los objetivos empresariales sino una calidad de vida para el trabajador.

De acuerdo con la investigación, los resultados revelan las clases de poder que predominan en las organizaciones estudiadas las cuales son: poder de experto, poder legítimo, poder de premio. Se concluye que cada una de las empresas estudiadas contienen estos tipos de poder, ya que se identifican ciertas características con las cuales se encasilla cada empresa en una clase de poder antes mencionados,| debido a que las empresas adoptan elementos para cumplir con las metas u objetivos propuestos a manera de ejemplo señalamos que para el cumplimiento de ventas en las empresas analizadas, ellos ofrecen beneficios a los colaboradores, como bonos, premios, en fin todo lo que considera la empresa para motivar al personal a desempeñar sus labores de manera positiva, esto es poder de premio; y así hay mas muestras de cómo se ejercen las otras clases de poder en la Heladería, Distribuidora y Restaurante como caso puntual.

Es relevante puntualizar que la segunda generación de las empresas de familia investigadas tales como, Distribuidora Internacional La Mejor, La Heladería San Fermín y el Restaurante Coma Con Arte, continúan con un legado, y no se trata sobre la herencia económica, sino el prolongar los valores el nombre y el reconocimiento a las compañías.

Se encontraron dos elementos primordiales como la experiencia y habilidad de los fundadores integrada con la formación académica de la nueva generación, debido a que los sucesores han estado preparándose con carreras afines con el objetivo social de cada una de las empresas, por ejemplo, una de las hijas de la Heladería San Fermín, estudió ingeniería de alimentos, ejerciendo su carrera dentro de la compañía dirigiendo el área de producción, por otro lado, uno de los hijos de la empresa Distribuidora Internacional La Mejor estudia administración de empresas la cual ejerce con la supervisión del padre en la toma de decisiones y por último, en el Restaurante Coma Con Arte, la fundadora ya no se encuentra; quien está al mando es uno de los hijos, el cual tiene una carrera financiera, trabajó en un banco y luego decidió continuar al mando del mismo, dando un aire

moderno desde el punto de vista de la alimentación ya que es dirigida a los jóvenes del sector y por tal motivo es uno de los restaurantes más apetecido en el sector de Chapinero. Teniendo en cuenta lo anterior se puede identificar un perfil de poder a cada una de las empresas analizadas:

- En DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL LA MEJOR se puede identificar un poder de legitimidad, debido a que es tratado de acuerdo a una estructura de jerarquía organizacional dada por el fundador, no es un poder impuesto, es un poder que viene de generación de acuerdo a los logros obtenidos durante las funciones que ha ejercido los miembros de la familia, esto permitirá que la generación que esté a cargo considere que se lo ha ganado evidentemente.
- Continuando con la HELADERIA SAN FERMIN se aprecia un poder de experto, ya que la persona a cargo del área de producción es la hija del dueño, la cual se preparó en el campo especializado para aportar a la empresa su destreza, habilidad y conocimientos, lo cual es valorado por sus colaboradores y es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Por ultimo en el RESTAURANTE COMA CON ARTE, se identifica con un poder de premio o recompensa, los colaboradores trabajan en un ambiente agradable, el directivo se interesa continuamente en su bienestar y les proporciona recompensas o premios que permiten una motivación adicional a su salario, lo cual de acuerdo a su visión permite que la empresa vaya encaminada a prestar un mejor servicio y a tener sentido de pertenencia.

Se concluye que al poder no se estandariza como buen o malo, simplemente hay factores externos e internos que permite desempeñar un buen papel dentro de cada una de las empresas indagadas, todo depende de la percepción de cada uno de los constituyentes tanto en la familia como en la organización, por tal motivo es transcendental que las tres empresas del sector de alimentos como HELADERIA SAN FERMIN, DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL LA MEJOR y el RESTAURANTE COMA CON ARTE solidifique la familia y la empresa con protocolos empresariales como, creación de asambleas de familia, consejo de familia, comité protector, elección de altos cargos de la empresa entre otros con la finalidad de otorgar unos derechos y obligaciones para cada miembro y permitir un equilibrio entre familia y empresa.

Por consiguiente la respuesta a la pregunta inicial ¿El poder en las empresas de familias bogotanas es un obstáculo o una oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia?, podemos concluir

que es una oportunidad los integrantes del círculo familiar ya que brinda seguridad y estabilidad dentro de la empresa la cual muestra un complemento entre el liderazgo del creador de la empresa y la preparación de sus herederos para delegar el poder de la compañía; pero es un obstáculo para los colaboradores ya que posiblemente no obtendrá un ascenso de cargo y tendrá límite en la organización, por último se afirma que el poder no es absoluto es relativo y se adapta al progreso constante que tiene cada una de las empresas para mantener y optimizar la eficacia y eficiencia de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Anca García, M. A. (10 de 09 de 2008). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/comunicacion-en-las-organizaciones.html>
- Hampton, D. (1983). Administración contemporánea. En D. R. Hampton, *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
- Acevedo, J. A. (2007). La Cooperación para el desarrollo. In D. d. Social), *Perspectivas de la Cooperación Internacional para el desarrollo en Colombia* (pp. 17-77). Bogotá D.C.: Gráficas Orión.
- Angel, A. P. (2013). *Dercho de familia*. Dykinson.
- Baker, T. L. (1997). *Doing Social Research 2ª. Ed.* San Marcos, CI: McGraw - Hill.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BI Consultores Asociados.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administracion teoría y práctica*. Bahía blanca- argentina: Editorial de la universidad del sur.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá D.C: McGraw Hill.
- Christian M. Pozzo S. (2088). *mywebsearch.com*. From mywebsearch.com.
- Cruz Lopez, Carlos Christian; De la Torre, Jamangape, Rafael Antonio; Gomez Navarro, Astrid; Trejo Toala, Miguel Angel;. (28 de octubre de 2011). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Díaz, E. (2013). *Las relaciones de poder en las empresas: ¿son un obstáculo u oportunidad de aprendizaje para mejorar su eficiencia?* Bogota.
- Espíndola, O. B. (2002). Tendencias de cambio organizacional orientadas a la generación de competitividad. In O. B. Espíndola, *Competencias y Competitividad* (pp. 51-68). Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Europa 2020 una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador comisión europea. (2013). <http://www.unilibre.edu.co>. From [Http://www.unilibre.edu.co](http://www.unilibre.edu.co).
- French, W., & Bell, C. (2007). *Desarrollo y transformación de la organización* . Mexico: MCGRAW-HILL.
- Gersik, K. (1997). Empresas familiares generación a generación. En K. E. Gersik, *Empresas familiares generación a generación* (págs. 1-8). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Ginebra , J. (1997). *Las empresas familiares su direcion y continuidad*. bogota: panorama.
- Hernandez cruz, A. (14 de enero de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el jueves de julio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/el-poder-en-las-organizaciones/>

- Hernandez cruz, A. (14 de enero de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el jueves de julio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/el-poder-en-las-organizaciones/>
- Historia de la Administración. (2010). In S. P. Coulter, *Administración* (pp. 23-41). México D.F.: Pearson. <http://propais.org.co/>. (s.f.).
- Macías Ramirez, V. H. (2011). *LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA UN ANÁLISIS*. caldas.
- Maquiavelo, N. (1513). La crueldad y la piedad ¿Es mejor ser amado o temido? En N. Maquiavelo, *El príncipe* (págs. 123-129).
- Martínez Beltran, N. C. (2004). *Empresa de familia: Realidad y perspectivas en el derecho societario*. Bogotá: Ponteficia universidad Javeriana.
- MARTÍNEZ, H. R. (3 de junio de 2013). Empresas familiares que 'viven' milenios. *El Tiempo*.
- Mayorga Sánchez,, J. Z., & Navarrete Jiménez, C. (2008). Diagnóstico integral de las empresas de familia de bogota, colombia. *Gestion y sociedad*, 11-28.
- Mendez A, C. (1997). *Metodología diseño y desarrollo del progreso de investigacion*. colombia: Mc Graw Hill.
- MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (2011). <http://businesscol.com/empresarial/pymes.htm>. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/>: <http://www.mipymes.gov.co/>
- Montaña Tristacho, N. E., & Remolina Romero, V. (2008). Diseño de una propuesta de protocolo de familia como Herramienta jurídica, para empresas registradas en el centro de desarrollo de empresas de familia (CEDEF). Bogotá, Colombia.
- Omar Aktouf. (2001). Otro análisis de la mundialización y de la crisis mundial.Una quinta solución indeseable. La responsabilidad social de la empresa y la variabilidad de las utilidades. In O. Aktouf, *La estrategia del avestruz racional post-globalización, economía y organizaciones* (pp. 309-360). Cali-Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración (Universidad del Valle).
- Ortiz-Oses, A., & Lanceros, P. (2006). Diccionario de la existencia. En A. Ortiz-Oses, & P. Lanceros, *Diccionario de la existencia* (pág. 465). Rubi barcelona: Anthropos.
- Perez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3Ciencias*, 4.
- periódicohumanidad@alcaldia.gov.co. (2013 йил 23-Agosto). Un mayor esfuerzo para disminuir la pobreza. *Humanidad (periódico oficial de la Alcaldía mayor de Bogotá)*, p. 4.
- Porter, M. (Enero-febrero-1999). Los clusters y la Competencia. *Gestión/Harvard Business Review*, 114-129; vol 2.
- Ramos de la garza, M., Medina Quintero, J., & Jimenez Ferrétiz, L. (2008). El poder en las empresa familiar.
- Robins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. En S. Robins, & M. Coulter, *Administración* (pág. 370). Mexico: Person Educación.
- RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, H. (3 de JUNIO de 2013). Empresas familiares que 'viven' milenios. *EL TIEMPO*.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Pensamiento sistémico*. Editorial Granica.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.

Yurl, G. (2008). Poder e influencia capítulo 6. En G. Yurl, *Liderazgo en las organizaciones* (págs. 151-186). España: Person Prentice Hall.

ANEXO 1

Formato de Diagnóstico Integral

FECHA: _____

EDAD: _____

CARGO: _____

GENERO: _____

TIEMPO EN LA EMPRESA: _____

FORMATO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL		
COMUNICACIÓN		
PREGUNTA	SI	NO
1. Observo que los jefes, ante situaciones controversiales, se irritan o se enojan con sus colaboradores.		
2. Piensa que la comunicación es dialógica, es decir de doble vía.		
3. Observo que la forma como se realiza la comunicación, manifiesta confianza con los colaboradores.		
4. Estoy seguro que los colaboradores conocemos las metas empresariales.		
5. Le parece respetuosa la manera Como la empresa se comunica con usted		
CLIMA LABORAL		
PREGUNTA	SI	NO
6. Considero que los directivos se interesan por las necesidades de los colaboradores de la empresa.		
7. Me doy cuenta que la empresa se ha preocupado por ofrecerme la formación necesaria para mejorar mi desempeño.		
8. Siento que los directivos conocen los problemas que enfrenta los colaboradores en su puesto de trabajo.		
9. Siento que puedo desarrollar una carrera promisorio en la empresa.		
10. Los directivos de la empresa propician ambientes que permiten la expresión de mis ideas y me dan la oportunidad de mostrar mis conocimientos.		
MANEJO DE PODER		
PREGUNTA	SI	NO
11. Valoran mi opinión las personas que toman las decisiones en la organización.		

12. Me informan previamente de las nuevas políticas y procedimientos que se van a implementar en la empresa.		
13. Los directivos toman en cuenta mis opiniones en temas relacionados con mi área de especialización.		
14. Los directivos y colaboradores aceptan mis recomendaciones por la racionalidad de mis ideas y las coherencias de mis actos.		
15. Estoy convencido que el más sagaz es el que se preocupa por servir abnegadamente a sus compañeros y a la empresa; él sabe que algún día, tanto sus compañeros Como la empresa, le servirán a él.		
TRABAJO EN EQUIPO		
PREGUNTA	SI	NO
16. Valoro y respeto las posturas divergentes a la mía porque ello me enriquece.		
17. El trabajo en equipo se hace más eficiente si además de haber heterogeneidad, también hay cordura eticidad.		
18. Para las soluciones creativas se requiere altivez, para las cooperativas humildad.		
19. El trabajo que realizan en su área corresponde a una planeación y organización colectiva.		
20. Hemos comprobado que cuando se trabaja coordinada y mancomunadamente mejoran notoriamente los rendimientos en la producción.		
DIRECTIVOS		
PREGUNTA	SI	NO
1. Toma en consideración la motivación de sus colaboradores de manera que mejore la eficiencia en la organización.		
2. Genero y creo ambientes que faciliten el desarrollo del proyecto de vida de los colaboradores.		
3. Construyo con mis colaboradores los criterios de convivencia laboral.		
4. Cuando usted necesita corregir un colaborador, tiene el cuidado de hacerlo en privado.		
5. Reconocen mis colaboradores mis competencias administrativas y técnicas para liderar mi departamento.		
6. Cuando los desempeños son satisfactorios doy los reconocimientos correspondientes y cuando son deficientes retroalimentación respetuosamente.		

7. Tengo la facultad de decidir sobre los ascensos o retiros de los colaboradores de mi área.		
--	--	--

ANEXO 2

HALLAZGOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TAREAS Y ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
Ausencia de protocolos de capacitación al momento del ingreso a la empresa	Definir protocolos en los cuales se mantenga la claridad de los roles establecidos para cada cargo, con el fin de tener los procedimientos bien definidos para poder iniciar a laborar en la Empresa.	Dueño de la empresa y Administradores	Establecer manuales de funciones en cada una de los cargos.	Pendiente definir con los empresarios
	Crear sentido de pertenencia en cada uno de los empleados que se vinculen a la Empresa.		Disponer un tiempo en el cual se de a conocer a los nuevos empleados la trayectoria de la empresa, fundadores, hace cuanto esta en el mercado, entre otros temas que se consideren relevantes y que deban conocer.	
Deficiencia en la difusión de información, relacionado con las metas, objetivos y novedades	Establecer horarios, cuotas, metas, misión ,visión, objetivos , planear divulgación y socialización.	Dueño de la empresa	Programar reuniones con los gerentes y colaboradores para socializar metas y reconocimientos por la labor.	Inicio y final de trimestre
	Plantear un formato en el cual se relacione todas las novedades que afecten directamente a los empleados, o al trabajo que desempeñan.		Actualizar el formato y realizar una reunión, en la cual se de a conocer la información y posterior sea firmado por cada empleado y archivado.	Dependiendo los cambios que se presenten, se establecen las reuniones.
Falta espacios de formación para capacitaciones y actualizaciones	Coordinar con los proveedores, espacios de formación para actualizar e incentivar a los colaboradores.	Dueño de la empresa y proveedores	Disponer espacio y tiempo que permita realizar las actividades.	Semestral
Falta de gobernabilidad	Concientizar al empresario de la situación actual de la empresa vs familia	Pasantes de la Investigación	Reunión con los dueños de las empresas y mostrar los resultados de la investigación.	Pendiente definir con los empresarios
			Propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica. ¹	

1. Tomado de trabajo de investigación: Propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las Empresas de Familia registradas en el CEDEF. Elaborado por estudiantes de la Universidad de La Salle: Nelson Montaña y Viviana Remolina Año 2008